

**RINGKASAN DISERTASI**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA BUPATI  
KABUPATEN POHUWATO PROVINSI GORONTALO**

***ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE AND PERFORMANCE OF REGENT  
OF POHUWATO REGENCY OF GORONTALO PROVINCE***

**GRETTY SYATRIANI SALEH**



**PROGRAM PASCA SARJANA (S3)  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
2018**

**ANALYSIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA BUPATI KABUPATEN  
POHUWATO PROVINSI GORONTALO**

**Disertasi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Derajat**

**Doktor**

**Program Studi**

**Ilmu Administrasi Publik**

**Disusun dan Diajukan oleh**

**GRETTY SYATRIANI SALEH**

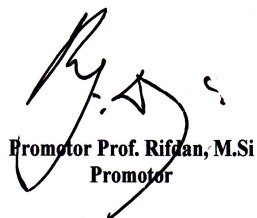
**kepada**

**PROGRAM PASCA SARJANA (S3)  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Buati Kabupaten  
Gorontalo  
Nama : Gretty Syatriani Saleh  
Nim : 15A05029  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik


Menyetujui:

  
Promotor Prof. Rifdan, M.Si  
Promotor


  
Prof. Dr. Jasruddin, M.Si  
Kopromotor

Mengetahui,

Ketua Program Studi  
Ilmu Administrasi Publik

  
Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si  
NIP. 19650522 1999003 1 002

Direktur  
Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Makassar

  
Prof. Dr. Hamsu Abd. Gani, M.Pd  
NIP. 19601231198503 1 028

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur kehadiran Allah S.W.T serta salam dan taslim atas junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah mengantarkan kita semua dari alam kegelapan ke alam terang benderang. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan Disertasi yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Bupati Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo”

Adapun Dalam proses penelitian Disertasi ini, penulis tidak sedikit menghadapi banyak hambatan. Namun berkat kesungguhan dan keseriusan Promotor dan Kopromotor dalam mengarahkan dan membimbing penulis sehingga akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Dan penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat kekurangan, oleh karena itu Penulis mengharapkan segala kritik dan saran yang sifatnya membangun ke arah perbaikan dan kesempurnaan Disertasi ini.

Oleh sebab itu melalui kesempatan ini patutlah kiranya penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi - tingginya kepada Prof. Dr. Rifdan, M.Si selaku Promotor serta Prof. Dr. Jasruddin Malago, M.Si selaku Kopromotor yang selalu dengan tulus memberikan arahan, bimbingan, dorongan, serta motivasi sehingga penulisan Disertasi ini dapat diselesaikan.

Ucapan terimakasih ini pula penulis haturkan kepada: Prof. Dr. Husain Syam, M.TP. selaku Rektor Universitas Negeri Makassar, Prof. Dr. Hamsu Abdul Gani, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik.

Tak lupa penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si., Prof. Dr. Hamsu Abdul Gani, M.Si, Prof. Dr. Anshari, M.Hum., Dr. Hj. Juriko Abdussamad, M.Si., serta Dr. Muttaqin, M.BA atas jasanya selaku penguji yang banyak memberikan masukan demi kesempurnaan Disertasi ini. Ucapan terimakasih tak lupa penulis sampaikan kepada Bupati Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo, H. Syarif Mbuina, S.Pd., SE, MM, yang turut memiliki andil kepada penulis dalam penyempurnaan disertasi, Sekertaris Daerah Kabupaten Pohuwato, Jhoni Nento, S.IP., MM, dan Rahmad Ma'ruf, S.IP., M.Si., Kabid Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Pohuwato, serta para Asisten Bupati dan para Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Pohuwato.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada Rektor Universitas Ichsan Gorontalo, Dr. Abdul Gaffar Latjokke., M.Si, Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Ichsan Gorontalo, Dr. Hj. Juriko Abdussamad., M.Si, yang telah memberikan dukungan, dorongan, bantuan moril serta motivasi selama mengikuti kuliah hingga selesai pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Tak lupa penulis ucapkan terimakasih dan penghargaan kepada Rektor Universitas Negeri Makassar, Prof. Dr. Husain Syam., M.TP, Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, Prof. Dr. Hamsu Abdul Gani, M.Si, Dr. Sulaiman Samad, M.Hum, Prof. Dr. Baso Jabu, M.Hum, Prof. Dr. Anshari, M.Hum, masing- masing selaku Asisten Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Makassar serta Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si., dan Civitas Akademika Universitas Negeri Makassar.

Civitas Akademika Universitas Negeri Makassar khususnya rekan-rekan mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Negeri Makassar Angkatan 2015, mahasiswa Program Sandwich Like-like Australia Melbourne khususnya Dr. Rusni Djafar, M.PA, Dr. Trisusanti Lamangida, SE, M.Si, Nuzlan Botutihe, SE, M.Si, Srihandayani Suprpto, SE, M.Si yang senantiasa memberikan spirit dan motivasi, Kepada Dr. Jans Nasila, M.Si yang turut memberikan spirit dan motivasi serta

banyak membantu kepada penulis dalam kelas Gorontalo, sehingga dapat menyelesaikan studi ini.

Ucapan terimakasih yang paling tulus dan khusus penulis sampaikan pada kedua orang tua tercinta; Syahrudin Saleh, BA (Alm) dan Hj.T.S. Nasaru, S.Pd, dan mertua Usman Wardjambu (Alm) dan Haina Boekoesoe (Almh), yang telah berjasa melahirkan, membesarkan, mendidik memberikan kasih sayang, serta selalu mendoakan kesuksesan penulis hingga dapat mewarisi ilmu sampai tingkat Doktoral ini.

Kepada Suami tercinta Ir. Hairudin Usman, serta anak-anakku, menantu dan cucu-cucu tersayang “Eka Indri Apriansi Usman, S.STP, Mohammad Suharto Septian Usman, ST, Rahmad Septian Tricahyo Usman, Iqbal Faturachman Usman, Mustafa Kemal Pangulu, S.STP, Enjelina D. Khali,S.KM, Sri Ayu Amanda Machmud, Shafa Rania Khumaira Pangulu, Anugrah Rafif Faeyza Pangulu, Mohammad Dhaffa Alfatih Usman, dan Mohammad Januareza Ghiffari Usman” dengan penuh kesabaran dan ketabahan selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi, serta spirit dan doa yang begitu besar, bahkan tidak jarang harus ditinggalkan selama penulis dalam melanjutkan pendidikan hingga selesainya penulisan Disertasi ini. Kepada saudara-saudara tercinta dan terkasih Ir.Hj.Hendritis S. Saleh., M.Si., M.Sc.,sekeluarga, Hj. Sri Ratu Fitriyaldi T.Saleh, S.Pd., M.Si., sekeluarga, Dra., Hj. Rake Latief Monoarfa sekeluarga, Hj. Asna Nasaru, serta seluruh kerabat dan sahabat, terimakasih atas semua dukungan dan doanya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi S3 ini.

Akhirnya penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian penulisan Disertasi ini, semoga segala dukungan, bantuan serta motivasi yang telah diberikan baik bantuan moril maupun pengorbanan hingga selesainya penulisan Disertasi ini akan menjadi nilai ibadah, serta memperoleh ridho dari Allah SWT. Aamiin....

Makassar,  
November 2018

Gretty Syatriani Saleh

## ABSTRACT

**GRETTY SYATRIANISALEH.** *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Bupati Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo.* (Promotor oleh Rifdan dan Kopromotor Jasruddin)

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, (2) kinerja Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo dan (3) mengetahui model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan pemeritahan dan pembangunan berjalan efektif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif (positivisme) dengan pendekatan menggunakan analisis deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo, dengan sampel 134 orang pegawai negeri sipil (PNS) yang didistribusikan secara *proportionate stratified random*. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan kinerja. Uji validitas konten menggunakan ujia ahli (*expert judgment*) dengan uji keterbacaan menggunakan kategori koefisien Gultford, dan uji reliabilitas dengan *construct reliability*  $\geq 0,6$ . Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo berkategori sangat tinggi atau sangat baik, (2) Gaya kepemimpinan transaksional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo berkategori tinggi atau baik, (3) kinerja Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan Pembangunan daerah Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berkategori sangat tinggi atau sangat baik dan (4) Model strategi dalam memastikan pemeritahan dan pembangunan berjalan efektif yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara efektif serta pencapaian kinerja secara optimal. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya mengkolaborasikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam menjalankan roda organisasi.

**KataKunci:** *Gaya kepemimpinan, transformasional, transaksional, kinerja, Pohuwato, Gorontalo*

## ABSTRACT

GRETTY SYATRIANISALEH. Analysis of Leadership Style and Performance of Regent of Pohuwato District, Gorontalo Province. (Rifdan as the Promoter and Jasruddin as the Co-Promoter)

The purposes of this study were (1) to know the description of the leadership style, (2) the performance of the Bupati in carrying out the Government and Development of Pohuwato District in Gorontalo Province and (3) knowing the Pohuwato Regent Strategy model in Gorontalo Province in ensuring that the government and development work effectively. This study uses a type of quantitative research (positivism) with an approach using descriptive analysis. This research was conducted in Pohuwato District, Gorontalo Province, with a sample of 134 civil servants (PNS) distributed in proportionate stratified random. Data collection instruments used questionnaires developed from variables of transformational, transactional and performance leadership styles. Content validity test using expert test (Expert Judgement) with readability test using Gultford coefficient category, and reliability test using construct reliability  $\geq 0.6$ . Data were analyzed using descriptive statistics with the help of SPSS software. The results showed that: (1) the Regent's transformational leadership style in running the Government and development of the Pohuwato Regency in Gorontalo Province was very high or very good, (2) The Regent's transactional leadership style in running the Government and development of Pohuwato Regency in Gorontalo Province was categorized as high or well, (3) the performance of the Bupati in running the government and regional development of the Pohuwato Regency in Gorontalo Province is very high or very good and (4) a strategy model to ensure effective governance and development by implementing transactional and transformational leadership styles effectively and achieving the performance optimally. This research has implications for the importance of collaborating transformational leadership style in running the government.

**Keywords:** *leadership style, transformational, transactional, performance, Pohuwato, Gorontalo*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Teori Ilmu Administrasi Publik	9
B. Kepemimpinan	12
1. Gaya kepemimpinan	12
2. Kepemimpinan Transformatif	13
3. Kepemimpinan Transaksional	16
4. Kepemimpinan Sektor Publik	22
C. Kinerja Pemerintah Daerah	26
D. Kerangka Pikir	131
E. Pertanyaan Penelitian	33
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Jenis Penelitian	34
B. Pendekatan Penelitian	34
C. Fokus dan Deskripsi Fokus	34
D. Sumber dan Jenis Data	35
E. Populasi dan Sampel	35
F. Instrumen Penelitian	35
G. Uji Validasi dan Reliabilitas Instrumen	36
H. Teknik Analisis Data	36
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Hasil Penelitian	38
1. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformatif	41
2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transaksional	28
3. Deskripsi Kinerja Bupati	43
B. Pembahasan Hasil Penelitian	46
1. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformatif	50
2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transaksional	52
3. Deskripsi Kinerja Bupati	
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	64
B. Implikasi	65
C. Saran	66
Daftar Pustaka	67
Daftar Riwayat Hidup	73



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 mengamanahkan tugas dan kewenangan sebagian urusan pemerintahan diserahkan kepada daerah melalui desentralisasi kewenangan dan dengan memperkuat otonomi daerah menuntut adanya keterbukaan, akuntabilitas, ketanggapan, dan kreativitas dari segenap aparatur negara. Sasaran penyelenggaraan negara adalah terciptanya tata pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, professional, dan bertanggung jawab, yang diwujudkan dengan sosok dan perilaku birokrasi yang efisien dan efektif serta dapat memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh masyarakat.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja birokrasi dalam perkembangan menggunakan kriteria *New Public Service* (NPS) merupakan suatu paradigma baru dalam administrasi publik yang berkaitan dengan pelayanan publik. NPS lebih diarahkan pada *democracy, pride and citizen* dari pada market, *competition and customers* seperti pada sektor privat (Denhardt, 2003).

Mengukur kinerja pelayanan publik instansi pemerintah agar diketahui tingkat kinerja pelayanan publiknya dapat dilakukan dengan banyak ukuran. Ada banyak variasi dalam upaya mendefinisikan sektor publik. Namun menurut Denhardt, satu yang istimewa adalah dikembangkannya daftar ukuran yang komprehensif untuk pemerintah daerah seperti dikemukakan oleh Carsoan dan Schwarz (Denhardt, 2003:61). Ukuran yang komprehensif untuk sektor publik tersebut sebagai berikut: (1) *Convenience* (kemudahan); (2) *Security* (keamanan); (3) *Reliability* (keandalan); (4) *Personal attention* (Perhatian kepada orang); (5) *Problem Solving approach*; (6) *Fairness* (keadilan); (7) *Fiscal responsibility* (tanggung jawab keuangan); (8) *Citizen influence* (pengaruh masyarakat).

Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo merupakan salah satu kabupaten yang posisinya sangat strategis dari sisi kepentingan sosial, ekonomi maupun politik. Sebagai kabupaten yang patut dikembangkan baik kuantitas pembangunannya maupun kualitas sumber daya masyarakat. Berdasarkan laporan keterangan laporan pertanggung jawaban pemerintah daerah Kabupaten Pohuwato pada tahun 2014 dan 2015 banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi pelaksanaan pembangunan secara merata dan pelaksanaan pemerintahan yang optimal seperti yang diharapkan masyarakat. Capaian kinerja pemerintah daerah Kabupaten Pohuwato yang meliputi urusan wajib dan urusan pilihan masih banyak di jumpai kekurangan dalam realisasi pencapaian pada berbagai sektor (LPDP, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, PPN), (BAPPENAS).

Pada hakikatnya, penyelenggaraan pemerintahan ditujukan kepada terciptanya fungsi pelayanan publik (*public service*). Pemerintahan yang baik cenderung menciptakan penyelenggaraan fungsi pelayanan publik dengan baik pula. Prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, tidak hanya terbatas pada penggunaan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melainkan dikembangkan dengan menerapkan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik yang tidak hanya melibatkan pemerintah atau negara (*state*) semata, tetapi harus melibatkan stakeholders di luar birokrasi.

Untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah daerah, peran kepemimpinan menjadi sangat signifikan. Kepemimpinan dalam sektor publik merupakan fenomena

kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan yang berpengaruh terhadap perkembangan corak dan arah kehidupan kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan. Peran pemimpin terdiri dari tiga aspek utama, yaitu (1) *leader as designer*, *leader as steward*, dan *leader as teacher* (Senge, 1996: 339). Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan (Keban, 2004).

Kelemahan kepemimpinan pejabat birokrasi akan berdampak buruk bagi kinerja birokrasi secara keseluruhan (Istianto, 2009:2). Teori organisasi setuju bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kontributor paling penting untuk keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan (Duressa & Debela, 2014). Teori-teori kepemimpinan merupakan jembatan untuk membantu pemimpin birokrasi mengembangkan gaya kepemimpinannya yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya agar dapat meningkatkan kinerja yang diberikan kepada publik, (Pasolong, 2010: 195). Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa dalam organisasi publik dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dalam pelaksanaannya kepemimpinan maupun dari segi program harus sudah dirancang berdasarkan capaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan kinerja anggotanya dalam memberikan pelayanan publik, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya (Abdussamad, 2014). Hanya dengan pelaksanaan kepemimpinan yang tepat merupakan aspek utama yang mampu memberikan kesejahteraan yang diharapkan masyarakat dan negara (Sultana, et al, 2015 dan Shahab & Nisa, 2014).

Penerapan konsep kepemimpinan baik kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan peran pengikut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan. gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional menekankan pentingnya pembelajaran dalam interaksi yang dilakukan setiap hari (Suarjaya, I, W & Akib H, 2003). Penerapan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang dijalankan secara bersamaan, hal ini disebabkan karena kondisi dan tantangan organisasi mengharuskan di terapkanya model kepemimpinan tersebut untuk pencapaian tujuan atau tugas (Christina Boateng, 2012 dan Sadeghi & Pihie, 2012). selanjutnya Rehman et al, (2012) menemukan kedua model kepemimpinan diterapkan untuk meningkatkan komitmen organisasi walaupun secara kontribusi kepemimpinan transformasional lebih besar. Penerapan kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, komitmen, hingga meningkatkan kinerja (Mutahar, et al, 2015 ; Thamrin, 2012 dan Setyaningdyah, et al, 2013).

Sampai saat ini, kajian yang lebih fokus pada penggunaan gaya kepemimpinan dan kinerja khususnya pada aspek kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersamaan pada instansi Pemerintahan masih tergolong minim. Analisis ini penting dilakukan untuk memastikan kesiapan pemerintah khususnya Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo. Lebih lanjut penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran terkait kualitas gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Bupati serta pencapaian kinerja dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo. Implikasi hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam meningkatkan kualitas layanan pada masyarakat dengan menggunakan model gaya kepemimpinan yang tepat serta perbaikan kinerja sesuai kebutuhan masyarakat Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo.

Bertolak dari bahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dianggap perlu suatu penelitian tentang *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Bupati Kabupaten*

*Pohuwato Provinsi Gorontalo*. Penelitian ini sebagai upaya nyata peneliti untuk memberikan ide dan pemecahan masalah terkait pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo dalam peningkatan pembangunan dan pemerintahan yang optimal seperti sesuai harapan masyarakat.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu;

1. Bagaimana gambaran Gaya Kepemimpinan Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo?
2. Bagaimana gambaran Kinerja Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan Pembangunan daerah Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo?
3. Bagaimana model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan pemeritahan dan pembangunan berjalan efektif?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran Gaya Kepemimpinan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo.
2. Untuk mengetahui gambaran Kinerja Kepemimpinan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo.
3. Untuk mengetahui model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan pemeritahan dan pembangunan berjalan efektif.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritik dan praktis;

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini memiliki manfaat secara teoritis yaitu;

- a. Pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang administrasi publik
- b. Menjadi acuan dan khasanah ilmu pengetahuan tentang administrasi publik khususnya pada aspek kepemimpinan, kebijakan publik/pengambilan keputusan dan kinerja pemerintahan.
- c. Memperdalam pemahaman teoritis tentang efektifitas gaya kepemimpinan dalam konteks birokrasi sesuai dengan pengkajiannya.
- d. Memperdalam pemahaman teoritis tentang kinerja Pemerintah dalam konteks birokrasi sesuai dengan pengkajiannya.
- e. Mengembangkan dan melahirkan konsep/teori baru tentang model pelaksanaan pemeritahan sebagai hasil empiris yang berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya disiplin ilmu administrasi publik.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis yaitu:

- a. sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah khususnya Bupati Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan capaian kinerja telah mendukung jalannya pemerintahan dan pembangunan.
- b. Menjadi pedoman bagi pemerintah daerah hususnya pemerintahan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam menjalankan pemerintahan.
- c. Penambahan fakta ilmiah yang dijadikan sumber informasi tentang pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan ditinjau dari gaya kepemimpinan dan kinerja Bupati.
- d. Dasar pengembangan penelitian lebih lanjut yang terkait dengan gaya kepemimpinan dan kinerja Bupati.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori Administrasi Publik**

Istilah *public administration* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi negara. Seiring dengan dinamisasi perubahan masyarakat yang begitu cepat, akhirnya banyak yang mempertanyakan penggunaan administrasi negara dalam mengelola negara yang penekanannya pada orientasi kekuasaan (Thoha, 2008: 66). Orientasi kekuasaan yang berasal dari negara ini membuat segala upaya penyelenggaraan administrasi pemerintahan menjadi serba negara. Akibatnya, publik lebih ditekankan pada pemahaman terhadap negara, sehingga pemahaman serba negara ini lebih menonjol dibandingkan dengan pemahaman serba masyarakat atau rakyat.

Administrasi adalah seni membereskan segala sesuatunya, tekanan diletakkan pada proses tindakan yang tepat, dari kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Simon, 1984: 46) menyatakan bahwa. Pengertian ini memfokuskan pada tindakan, kerja sama orang yang ada dalam satu kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dunsire (Keban, 2008: 2) mengartikan administrasi sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individu dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik. Administrasi tidak terbatas pada kegiatan ketatausahaan atau yang berkaitan dengan pekerjaan mengatur file dan membuat laporan administratif kepada atasan (Keban, 2008: 3).

Meskipun pengertian administrasi yang dikemukakan dalam tulisan ini berbeda dari segi sudut pandang kegiatan, namun dapat dipahami bahwa administrasi pada intinya adalah kerja sama untuk mencapai tujuan. Pendapat tersebut memberikan pengertian administrasi yang pada intinya terdapat kegiatan, kerja sama, kelompok, dan tujuan yang ingin dicapai.

Istilah publik berarti umum, masyarakat, atau negara (Kecana, 1997: 18). Pengertian ini diambil dari kata publik dalam bahasa Inggris "*public*" yang berarti umum. Lebih jauh, dijelaskan bahwa arti kata publik sesungguhnya adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai dan norma yang mereka miliki. Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa publik adalah usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan tindakan berdasarkan nilai dan norma yang mereka miliki.

Administrasi publik merupakan kegiatan pengorganisasian dan pengkoordinasian sumberdaya dan personal publik untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan dalam kebijakan publik. Oleh karena itu ahli menganggap bahwa administrasi publik sebagai ilmu dan seni yang bertujuan untuk mengatur public affairs dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan (Chandler dan Plano dalam Keban, 2008: 3).

Wilson (Thoha, 2008: 92) menegaskan bahwa administrasi publik dapat diartikan sebagai administrasi pemerintahan yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat. Dalam pemahaman seperti ini, maka kekuasaan yang selama ini berada pada penguasa telah beralih lokusnya berdomisili pada masyarakat. Segala sesuatu yang dibuat kebijakannya oleh pemerintah bersumber dari aspirasi, kebutuhan, dan kepentingan rakyat atau masyarakat.

Administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu metode memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil

untuk melakukan berbagai fungsi negara (McCurdy dalam Keban, 2008:3). Dengan perkataan lain, administrasi publik bukan hanya sekadar persoalan manajerial tetapi juga persoalan politik.

Selanjutnya, Keban (2008:4) mengemukakan bahwa istilah administrasi publik juga sering kali diganti dengan kata "birokrasi" oleh para ahli ilmu politik. Variasi istilah ini lebih populer karena lebih mudah dipahami dan diamati secara nyata oleh orang awam daripada istilah administrasi publik. Selain itu, variasi makna ini mungkin juga berasal dari pengertian publik itu sendiri. Publik memang dapat diartikan sebagai masyarakat luas sebagai lawan dari individu, tetapi publik juga menunjuk pada mereka yang bekerja untuk kepentingan masyarakat luas atau dikenal dengan istilah "lembaga pemerintah."

## **B. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok orang ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya. Menurut Robbins (Muttaqin, 2001), seorang pemimpin harus menguasai teori karakter kepemimpinan, yaitu teori-teori yang berkaitan dengan: (1) mencari karakter kepribadian, (2) sosial, dan (3) fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. *Leadership is and art*, kepemimpinan adalah seni, karenanya kepemimpinan juga tidak terlepas dan gaya dan karakter pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka (Terry, 2012:152). Selain itu, kepemimpinan sebagai suatu *art* (seni) diartikan sebagai *the art of influencing human behavior, the ability to handle people* yang diartikan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang-orang (Hoyt, 2006).

### **1. Pengertian Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2004: 49). Gaya kepemimpinan sebagai perilaku yang digunakan individu dalam mempengaruhi atau mengorganisir orang lain. Pernyataan ini lebih menunjukkan gaya kepemimpinan dalam arti yang luas sehingga setiap individu dapat menunjukkan sikap pemimpin dalam kehidupan sehari-hari.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja (Delly, 2016:38). Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu (Ermaya, 1999:10; Flippo, 1987). Gaya kepemimpinan sebagai cara pemimpin organisasi dalam mengorganisir pegawai atau bawahan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Stoner (1996), membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Gaya yang berorientasi pada tugas; mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai; lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah teori-teori kepemimpinan yang paling terkenal yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. mengatakan bahwa "kepemimpinan transformasi terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa dimana pemimpin dan pengikut menaikkan tingkatan ke tempat yang lebih tinggi dari suatu motivasi dan moral". Pada

tahun 1985 Bernard Bass mengembangkan konsep transformasi kepemimpinan yang digagas oleh Burns (Bolden et al, 2003: Sultana, et al, 2015).

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berasal dari kata “to transform”, yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu hal menjadi berbeda dari sebelumnya. Misalnya mentransformasikan visi menjadi kenyataan, misi menjadi program. Karena itu transformasi mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain misalnya motif berprestasi menjadi prestasi riil (Pasolong, 2008:128).

Kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengarah pada peningkatan kesadaran kepentingan bersama di antara anggota organisasi dan juga membantu mereka dalam mencapai tujuan kolektif mereka (Bass, 1999). Sikap pemimpin mengarah pada peningkatan sumber daya manusia guna mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pengembangan serta kebutuhan pengikut mereka (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses di mana para pemimpin mengambil tindakan untuk mencoba untuk meningkatkan pengikut mereka "kesadaran apa yang benar dan penting (Muenjohn & Armstrong, 2007). Proses ini dikaitkan dengan memotivasi pengikut untuk melakukan "melampaui harapan" dan mendorong pengikutnya untuk melihat melampaui self interest mereka sendiri untuk kebaikan kelompok atau organisasi.

Bas dan Avolio (Sedarmayanti, 2010: 185; Stone et al, 2004 dan Odumeru, & Ogbonn, (2013) menyebutkan bahwa dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformasional meliputi dimensi/perilaku:

- (1) *Charisma atau idealized influence* (pengaruh ideal). Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pemimpin ini memiliki nilai yang di tunjukkan jelas dalam setiap tindakan sehingga menjadi contoh bagi pengikutnya. Kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dan pengikutnya didasari landasan moral dan etika. Melalui model aturan bagi pengikut, di mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu dan kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorang, pengaruh ideal meliputi: a). menunjukkan keyakinan diri kuat, b). menghadirkan diri dalam saat sulit, c). menunjukkan nilai penting, d). Menumbuhkan kebanggaan, e). meyakini visi, membanggakan, keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan dan f). menunjukkan kepatuhan pada tujuan.
- (2) *Inspiration motivation*. Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan memberi tugas yang berarti. Pengikut harus memiliki pengertian kuat terhadap tujuan organisasi jika mereka ingin termotivasi mewujudkannya. Aspek visionary kepemimpinan memerlukan dukungan kemampuan dalam berkomunikasi yang memungkinkan pemimpin dapat mengartikulasi visi dengan kekuatannya secara tepat melalui persuasif. Pemimpin memberi arti dan tantangan bagi pengikut, maksudnya menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan

dukungan tim. Kepemimpinan transformasional jelas mengkomunikasikan harapan yang diinginkan pengikutnya tercapai motivasi inspirasi, meliputi: a). Menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, b). Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, c). Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi, d). Menggunakan kata membangkitkan semangat, e). Menggunakan simbol, f). Menampilkan visi yang menggairahkan, g). Menantang pegawai dengan standar tinggi, h). Berbicara optimis dan antusias, i). Memberi dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan, j). Memberi makna pada apa yang dilakukan, k). Menjadi model peran bagi pegawai, l). Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar, m). Menggunakan metafora, n). Menjadi mentor

(3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin mau ambil risiko dan meminta ide pengikutnya, membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pemimpin, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi terjadi, kreativitas mampu menghadapi segala masalah. Pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara baru. Stimulasi intelektual meliputi: a). Mempertanyakan status quo, b). Mendorong pemanfaatan imajinasi, c). Mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika, d). Mengajak melihat perspektif baru, e). Memakai simbol pendukung inovasi, f). Mempertanyakan asumsi lama, g). Mempertanyakan tradisi usang, h). Mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi.

(4) *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu). Pemimpin selalu hadir ketika pengikut membutuhkan, pemimpin ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pendekatan ini mendidik pimpinan generasi berikut dan mendorong terpenuhinya aktualisasi diri. Melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberi pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan. Pertimbangan individu meliputi: a). Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individu, b). Mengidentifikasi kemampuan pegawai, c). Memberi kesempatan belajar, d). Mendelegasikan wewenang, e). Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri, f). Mendengar dengan perhatian penuh, g). Memberdayakan bawahan.

### 3. Kepemimpinan Transaksional

Konsep kepemimpinan transaksional di cetuskan pertama Max Weber yang kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass pada tahun 1981. Kepemimpinan transaksional terjadi melalui pertukaran antara pemimpin dan pengikut di mana penghargaan dan insentif yang ditawarkan dalam pertukaran untuk usaha dan kepatuhan (Nikezic, Doljanica, & Bataveljic, 2013). Ada dua dimensi utama dalam hubungan kepemimpinan transaksional. Pertama, *reward kontingen* mengacu pada aspek-aspek hubungan di mana para pemimpin memperjelas tujuan, berbicara tentang perilaku yang diharapkan dan prestasi, dan pahala bawahan untuk tingkat yang diharapkan dari kinerja. Kedua, manajemen dengan pengecualian mengacu pada perilaku pemimpin yang sering terlibat dalam transaksi korektif dengan pengikut.

Kepemimpinan transaksional berpusat pada kepemimpinan pertukaran follower (Riaz & Haider, 2010; Sultana et al., 2015). Pengikut berkinerja sesuai dengan kehendak dan

arah pemimpin dan pemimpin positif menghargai upaya. Dasar adalah *reward* yang bisa negatif seperti tindakan hukuman, jika pengikut gagal mematuhi atau dapat menjadi positif seperti pujian dan pengakuan, jika bawahan mematuhi maksud dan arah diselesaikan oleh pemimpin dan mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi, kepemimpinan transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, disamping berfokus pada penyelesaian tugas-tugas organisasi dengan mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya (LeYukl, 2010: 290). Kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan (Ismail et al, 2011).

Kepemimpinan transaksional pada umumnya sangat dibutuhkan untuk mendisiplinkan bawahan dalam menjalankan organisasi. Sikap mendisiplinkan bawahan dapat diinterpretasikan secara berbeda setiap yang berdampak pada penilaian negatif. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung negatif yang signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap reputasi organisasi (Men & Stacks, 2013).

Dimensi kepemimpinan transaksional meliputi *reward kontingen*, manajemen aktif pengecualian dan manajemen pasif dengan pengecualian yang mendorong interaksi kepemimpinan antara pemimpin dan pengikut (Bass & Bass, 2000; (Lai, 2011). Namun, jenis kepemimpinan tampaknya enggan untuk berubah karena pemimpinnya dan pengikutnya berinteraksi saling untuk memenuhi kepentingan diri mereka. Sekali lagi, itu adalah hanya kepentingan individu yang dominan ketimbang kepatuhan atau kesediaan diri untuk bertindak atau untuk menggunakan kekuasaannya.

indikator yang dimiliki oleh pemimpin transaksional, antara lain: (1) Imbalan kontingen (*Contingent reward*); (2) Manajemen dengan Pengecualian (*Management by exception*) terdiri dari: (a) manajemen aktif dengan pengecualian (*Active management by exception*) dan (b) manajemen pasif dengan pengecualian (*Passivemanagement by exception*) (Yukl, 2010: 306; Odumeru & Ogbonna, 2013)

#### 1) contingent rewards

Jenis pemimpin ini fokus pada hadiah kontingen (juga dikenal sebagai penguatan positif kontingen) atau hukuman kontingen (juga dikenal sebagai penguatan negatif kontingen). Hadiah kontingen (seperti pujian) diberikan ketika tujuan yang ditetapkan tercapai tepat waktu, sebelumnya, atau untuk menjaga bawahan bekerja dengan kecepatan yang baik pada waktu yang diberikan.

#### 2) active management-by-exception

Manajemen aktif dengan pengecualian berarti bahwa pemimpin terus melihat kinerja masing-masing bawahan dan membuat perubahan pada pekerjaan bawahan untuk melakukan koreksi di seluruh proses

#### 3) passive management-by-exception

Pemimpin manajemen-oleh-pengecualian pasif menunggu masalah muncul sebelum memperbaiki masalah. Dengan kepemimpinan transaksional yang diterapkan untuk kebutuhan tingkat yang lebih rendah dan menjadi lebih manajerial dalam gaya, itu adalah dasar untuk kepemimpinan transformasional yang berlaku untuk kebutuhan tingkat yang lebih tinggi

kepemimpinan transaksional memiliki empat karakteristik, yaitu: imbalan kontingen, *Managemen By Exception - aktif*, *Management By Exception –Pasif* dan *laissez-faire* (Bass 1985; Bass 1990); Avolio & Bass 1995). Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional tersebut lebih lanjut dijelaskan antara lain:



- (1) *ContingenReward*: kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan.
- (2) *Active management by exception*: mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pada *Active management by exception* ini pemimpin secara terus-menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan pemimpin akan melakukan tindakan koreksi. Atau dengan kata lain Manajemen aktif dengan pengecualian yaitu pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan.
- (3) *Passive management by exception*: melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kerja tidak tercapai. Sedangkan pada *Passive management by exception* pemimpin melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai. Atau dengan kata lain manajemen pasif dengan pengecualian mencakup penggunaan sanksi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan karyawan.
- (4) *Laissez-Faire* merupakan cara pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai dengan kondisi pada saat tersebut.

Uraian pendapat ahli di atas menunjukkan kesamaan dalam menjelaskan aspek-aspek kepemimpinan transaksional. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa aspek kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini meliputi *contingen reward*, *active management by exception* dan *passive management by Exception*.

#### 4. Kepemimpinan Sektor Publik

Model kepemimpinan menjadi permasalahan yang sangat penting ketika diterapkan dalam organisasi sektor publik. Kesesuaian model kepemimpinan dalam sebuah organisasi publik akan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap keberhasilan peran pemimpin dalam mengintegrasikan organisasi birokrasi yang cenderung membesar. Pemimpin yang ideal di sektor publik harus mampu melakukan reformasi manajemen publik untuk meningkatkan efisiensinya (Frances S. Berry, 2007).

Untuk melakukan reformasi manajemen publik di pemerintahan daerah maupun kota diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu dan menciptakan kultur dan manajemen sektor privat yang diadopsikan ke dalam kultur sektor publik. Pimpinan pemerintahan sudah seharusnya memiliki 2 (dua) bentuk kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan organisasional serta kepemimpinan sosial (Argyris, 2001). Perbedaan kedua bentuk kepemimpinan tersebut tergantung pada 4 (empat) variabel yang mempengaruhinya yaitu: pemimpin, pengikut, situasi, dan kondisi.

Kepemimpinan organisasional dimaksudkan bahwa yang bersangkutan menjadi pimpinan dan satu unit organisasi dengan pengikut yang terdiri dari para bawahan yang patuh karena terikat norma-norma organisasi formal dapat menggunakan segala fasilitas manajerial yang disediakan seperti kewenangan, dana, personil, logistik dan lain sebagainya. Pada bentuk kepemimpinan organisasional, dimensi administratif lebih

dominan dibanding dimensi sosial maupun politik, sehingga kemampuan manajerialnya nampak lebih menonjol dibandingkan kemampuan kepemimpinannya.

Jadi, dalam konteks kepemimpinan kepala daerah, kepala daerah menjalankan dua bentuk kepemimpinan, yakni kepemimpinan organisasional dan kepemimpinan sosial. Hal tersebut juga berlaku untuk presiden maupun kepala desa, tetapi tentunya dengan gradasi yang berbeda-beda. Ada 3 (tiga) hal yang perlu dipertimbangkan di dalam memilih pimpinan pemerintahan yang kemudian diharapkan akan menjadi pemimpin yang ideal, yakni: (1) Kapabilitas, yaitu gambaran kemampuan pemimpin, baik intelektual maupun moral, yang dapat dilihat dan catatan jejak (track record) pendidikannya maupun jejak sikap dan perilakunya selama ini. (2) Akseptabilitas, yaitu gambaran tingkat penerimaan pengikut terhadap kehadiran pemimpin, dan (3) Kompatibilitas, yaitu dimaksudkan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan pemerintah tingkat atasnya dan mengakomodasikan kebijakan dan pemerintah tingkat bawahnya maupun tuntutan dan para pengikutnya.

Derajat pentingnya dari ketiga aspek atau kriteria ideal kepemimpinan pemerintahan tersebut di atas akan sangat tergantung pada tingkatan dan pengaruh pimpinan pemerintahan. Mengenal hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel. 1. Kriteria Ideal Pemimpin

Tingkatan posisi Pemerintahan	Urutan derajat pentingnya aspek pemerintahan
Presiden	1. Kapabilitas 2. Akseptabilitas 3. Kompatibilitas
Kepala Daerah Provinsi	1. Kompatibilitas 2. Kapabilitas 3. Akseptabilitas
Kepala Daerah Kab./Kota	1. Akseptabilitas 2. Kapabilitas 3. Kompatibilitas
Kepala Desa	1. Akseptabilitas 2. Kompatibilitas 3. Kapabilitas

Sumber : Wasistiono (2003)

Dalam pelaksanaan otonomi, di mana urusan dan kewenangan daerah semakin besar dan kompleks, dibutuhkan orang-orang dengan kapabel atau kualifikasi tinggi dalam menjabat posisi kepala dan wakil kepala daerah. Memimpin daerah atau menjadi pejabat publik bukanlah pekerjaan mudah. Menjadi kepala daerah dapat dikatakan juga mempertaruhkan nasib rakyat yang ada. Agar pemerintahan kuat, maka harus dipimpin orang-orang yang layak. Pemerintah itu mesti diisi dengan orang-orang yang bukan saja akseptabel dan kompatibel, melainkan juga harus qualified, kapabel, dan memiliki integritas yang tinggi mampu mewujudkan visi dan misinya, yang kemudian dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) menjadi visi daerah.

Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan publi , yaitu:

- 1) Fungsi instruktif. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

- 2) Fungsi konsultatif. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya, yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- 3) Fungsi partisipatif. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegatif. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
- 5) Fungsi direktif. Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut di atas pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara internal.

### **C. Kinerja Pemerintah Daerah**

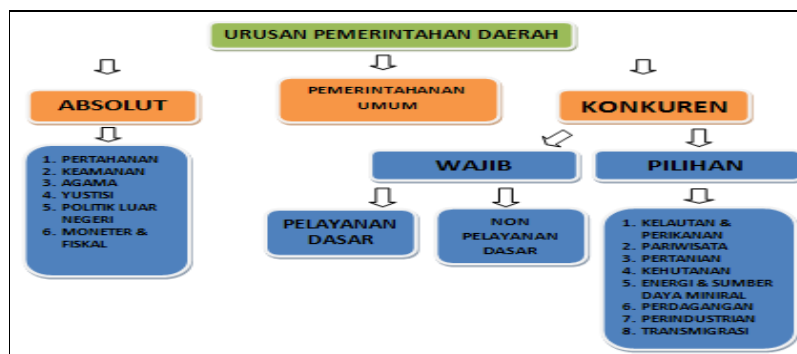
Istilah kinerja sering digunakan dalam penelitian yang bersifat ilmiah berkenaan dengan proses kerja yang telah dilakukan oleh individu atau kelompok. Hal ini berkenaan dengan tujuan dan proses kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 6 tahun 2008 pasal I ayat 12 menyebutkan bahwa kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah capaian atas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah. Aturan tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemerintah daerah dapat terlihat dari capaian yang diperoleh satu perangkat daerah dalam menjalankan proses pemerintahan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemimpin daerah dapat dilihat dari pencapaian tugas yang dilakukan baik secara kualitas dan kuantitas.

Menurut Lembaga Administrasi Negara kinerja mengaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi (Widodo, 2000). Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektifitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak organisasi, juga merupakan gambaran mengenai sejauhmana keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi dalam mencapai tujuan, visi, misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengukur kinerja birokrasi diperlukan indikator Kinerja yang menurut LAN-RI (1999), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*) keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

Penetapan Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah telah membawa banyak perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Perencanaan pembangunan baik secara nasional maupun daerah meliputi a). rencana pembangunan jangka panjang (RPJP), b). rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) dan c). rencana pembangunan tahunan (Undang-Undang No. 25 Tahun 2004).

Selanjutnya pembagian urusan pemerintahan daerah urusan pemerintahan terdiri dari 3 urusan yakni urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren, dan urusan pemerintahan umum (Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014). Urusan pemerintahan absolut adalah Urusan Pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat. Urusan pemerintahan konkuren adalah Urusan Pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota. Urusan pemerintahan umum adalah Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan. Secara visual pembagian urusan pemerintahan dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: UU No 23 Tahun 2014 (Diolah oleh Peneliti)

**Gambar 1. Kerangka urusan Pemerintah Daerah**

Urusan konkuren atau urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dibagi menjadi urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan. Urusan Pemerintahan Wajib adalah Urusan Pemerintahan yang wajib diselenggarakan oleh semua daerah sedangkan urusan pemerintahan pilihan adalah urusan pemerintah yang wajib diselenggarakan oleh daerah sesuai dengan potensi yang dimiliki daerah. Urusan pemerintah wajib yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah terbagi menjadi urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan pemerintahan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

Sistem pengukuran kinerja adalah sistem yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan membandingkan secara sistematis dan berkesinambungan atas kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. Indikator kinerja adalah mencerminkan keberhasilan penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan. Indikator kinerja adalah alat ukur spesifik secara kuantitatif dan/atau kualitatif yang terdiri dari unsur masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan/atau dampak yang menggambarkan tingkat capaian kinerja suatu kegiatan (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 6 tahun 2008 pasal I ayat 12). Peraturan tersebut menjadi dasar untuk mengetahui capaian kinerja pemerintah daerah. Lebih lanjut, menurut LAN-RI (1999) menyebutkan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*) keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

Penetapan indikator kinerja menurut LAN-RI, yaitu merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data atau informasi untuk menentukan kinerja kegiatan, program, dan atau kebijakan. Penetapan indikator harus didasarkan pada masukan (*inputs*) keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*). Dengan demikian indikator kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi: (1) tahapan perencanaan, (2) tahap pelaksanaan, dan (3) tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu a) produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan, b) kualitas layanan, yaitu: cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik, c) responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat, d) responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit, e). akuntabilitas, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (Dwiyanto, 2006:50-51).

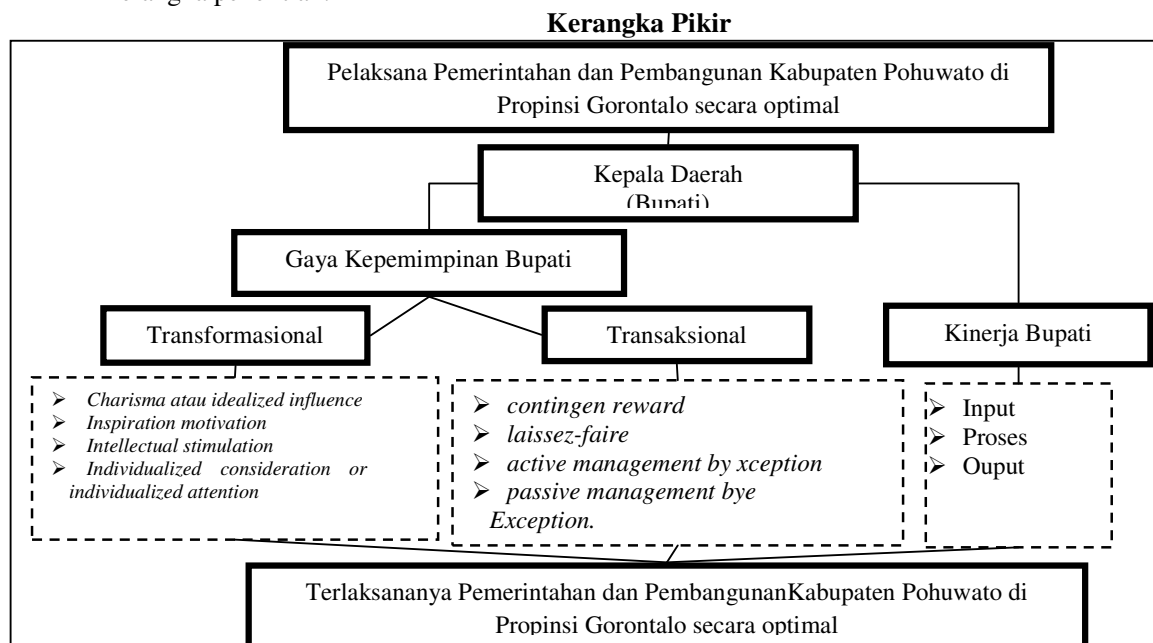
Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995, telah memberikan rujukan dalam pemberian pelayanan, seperti (1) kesederhanaan, (2) kejelasan, (3) kepastian, (4) keamanan, (5) keterbukaan, (6) efisiensi, (7) ekonomis, dan (8) keadilan yang merata. Dalam pelayanan publik masih sering dijumpai, seorang pelayan publik (birokrat) belum mampu melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Birokrasi masih sering memiliki beberapa karakter yang menyebabkan masyarakat sering alergi bila berurusan dengan birokrasi (Sondang, 1994).

#### **D. Kerangka Pikir**

Berdasarkan latar belakang, permasalahan, dan teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka disusunlah alur pikir penelitian ini yang merupakan kerangka konsep penelitian. Dengan kata lain, acuan atau alur berpikir yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah dalam kerangka kepemimpinan dan kinerja yang efektif untuk ditampilkan seorang pemimpin dalam menjalankan pemerintahan yang dipimpinnya. Konkritnya, bagaimana memahami kualitas kepemimpinan seorang leader dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahannya, dengan memperlihatkan kinerja kepemimpinannya.

Dalam mencapai kinerja pemerintahan daerah, peranan pemimpin kepala daerah (Bupati) sangat memegang peranan, yaitu peranan / tanggung jawab dalam melaksanakan tugas ke pemerintahannya, peranan dalam pengambilan keputusan yang tepat, dan bagaimana berkomunikasi dalam lingkungan organisasi, baik secara horizontal, maupun vertical keluar. Kartono (2008:83) pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu. Peran kepemimpinan tersebut akan berbeda pada tiap individu, sehingga gaya kepemimpinan yang ditetapkan akan memberikan efek yang berbeda pada tiap orang. Delly (2016:67) mengemukakan bahwa pemimpin yang baik ialah pemimpin tiga arah, ia berusaha memimpin keatas, (*lead up*, yaitu mempengaruhi pemimpinnya), memimpin kesamping (*lead across*, yaitu membantu koleganya untuk mencapai hal yang produktif, dan memperoleh rasa saling hormat.), dan pemimpin kebawah (*lead down*, membantu anak buah untuk menggali potensinya).

Mengacu pada uraian di atas, maka berikut disajikan secara visual secara skematis kerangka penelitian:



Sumber: diolah dan diadopsi dari Bas & Avolio dan PP No 6 tahun 2008

Gambar 2. Bagan Kerangka Penelitian Model Pelaksanan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo

### E. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teori dan kerangkan pikir, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo berkaegori baik?
2. Apakah kinerja Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan Pembangunan daerah Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo sudah baik?
3. Bagaimana model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan pemeritahan dan pembangunan berjalan efektif?

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Lokasi dan Jenis Penelitian

Lokasi penelitian adalah Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo. Pertimbangan memilih lokus tersebut karena berdasarkan pengamatan penulis bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo, masih banyak dijumpai kelemahan dan nampak perkembangannya belum signifikan, serta masih belum maksimalnya kinerja pemerintah Kabupaten Pohuwato, sehingga diperhadapkan pada masalah internal organisasi yaitu kinerja pemerintah yang masih belum dapat membawa pemerintah daerah Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo mencapai apa yang diinginkan.

## **B. Jenis Penelitian dan Pendekatan**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis analisis deskriptif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini lebih fokus pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan menggunakan metode deskriptif. Jenis penelitian analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran data yang terkumpul, sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2014: 29).

## **C. Fokus dan Deskripsi Fokus**

Peneliti fokus pada gaya kepemimpinan dan kinerja Bupati sesuai dengan tugas dan fungsi yang dijalankan. Kemudian mengkaji dan mengungkap makna gaya kepemimpinan dan kinerja Bupati tiap aspeknya serta menunjukkan model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan pemeritahan dan pembangunan berjalan efektif.

## **D. Sumber dan Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder dari beberapa orang yang diberikan kuisioner. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jejak pendapat dari individu atau kelompok (orang) maupun hasil observasi dari suatu obyek, kejadian atau hasil pengujian (benda) dan data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Sugiyono, 2014).

## **E. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai pada Pemerintah daerah Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo. Populasi sasaran yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil golongan IV tidak termasuk guru/penilik yang berjumlah 202 orang.

### **2. Sampel**

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *proportionate stratified random sampling* dengan tingkat kepercayaan 95 persen (tingkat kesalahan sebesar 5 persen) sehingga diperoleh sampel sebanyak 134 pegawai yang terdistribusi secara proporsional berdasarkan golongan.

## **F. Instrumen Penelitian**

Penelitian menggunakan alat pengumpul data yakni kuesioner dengan metode penskoran instrumen penelitian berdasarkan skala likert. Kuesioner disusun dengan menyiapkan empat pilihan yaitu: Selalu, Sering, jarang, Tidak Pernah. Penggunaan 4 pilihan jawaban dilakukan peneliti untuk menghindari kecenderungan memilih nilai tengah atau netral (Endang, 2014).

## **G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Untuk menguji validitas dalam penulisan ini adalah dengan menghitung korelasi diantara masing-masing pernyataan dengan skor total menggunakan korelasi product moment dan uji reliabilitas menggunakan Koefisien Korelasi Pearson dan teknik Alpha-Cronbach.

## **I. Teknik Analisis Data**

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi. Sugiyono (2014: 29) analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran

data yang terkumpul, sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskripsi mencakup subjek dalam kelompok, mean skor skala, standar deviasi standar skor angket, varians, skor maksimum dan skor minimum.

Adapun untuk menganalisis seberapa tinggi skor gaya kepemimpinan Bupati dan kinerja pegawai maka akan dianalisis secara deskriptif analitik yang bersifat eksplanatorik yaitu dengan penyajian tabel-tabel persentase.

Tabel 2. Konversi Interval Rerata Angket

No	variabel	Rumus rentang skor	Kategori
1.	Kepemimpinan transformasional	$Mi-3Si \leq X \leq Mi-1,5Si$ $Mi-1,5Si \leq X \leq Mi+0Si$ $Mi+0Si \leq X \leq Mi+1,5Si$ $Mi+1,5Si \leq X \leq Mi+3sd$	Sangat buruk Buruk Baik Sangat baik
2.	Kepemimpinan transaksional	$Mi-3Si \leq X \leq Mi-1,5Si$ $Mi-1,5Si \leq X \leq Mi+0Si$ $Mi+0Si \leq X \leq Mi+1,5Si$ $Mi+1,5Si \leq X \leq Mi+3sd$	Sangat buruk Buruk Baik Sangat baik
3.	Kinerja Bupati	$Mi-3Si \leq X \leq Mi-1,5Si$ $Mi-1,5Si \leq X \leq Mi+0Si$ $Mi+0Si \leq X \leq Mi+1,5Si$ $Mi+1,5Si \leq X \leq Mi+3sd$	Sangat buruk Buruk Baik Sangat baik

## BAB VI HASIL PENELITIAN

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi. Sugiyono (2014: 29) analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran data yang terkumpul, sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskripsi mencakup subjek dalam kelompok, mean skor skala, standar deviasi standar skor angket, varians, skor maksimum dan skor minimum. Langkah tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi kecenderungan masing-masing sub variable dan variabel gaya kepemimpinan Bupati dan kinerja pegawai dengan mengkategorikan tingkat kecendrungan

### 1. Gaya kepemimpinan Transformasional

Persepsi pegawai terkait gaya kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo diperoleh melalui kuisioner gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 24 item pernyataan. Skor minimal per butir 1 dan skor maksimal 4 (empat alternatif jawaban). Secara teoritis diperoleh rentang skor 24 sampai dengan 96 dengan rerata kriteria (mean ideal) 60 dan simpangan deviasi ideal sebesar 12. Secara empiris diperoleh rentang skor antara 65 sampai dengan 96, nilai rerata (mean) sebesar 77,02; median sebesar 77,50; modus 79 dan standar deviasi 7. 348. Data ini menunjukkan bahwa nilai rerata secara empiris lebih besar daripada secara teoritis yang berarti kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berjalan dengan baik.

Selanjutnya, dengan menggunakan kategorisasi penilaian Saifuddin Azwar (2014: 147) disusun klasifikasi skor persepsi pegawai terhadap sikap kepemimpinan



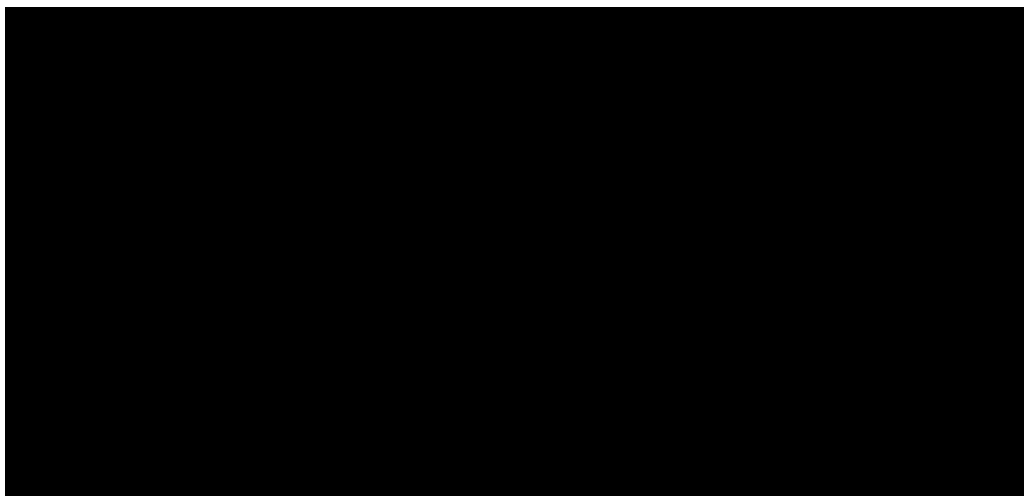
transformatif yang ditunjukkan oleh Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo sebagai berikut.

Kategorisasi skor kepemimpinan transformasional			
Rentang skor	Kategori	Frekuensi	
24 -42	Sangat rendah	0	
43 - 60	Rendah	0	
61 - 78	Tinggi	71	
79 - 96	Sangat tinggi	63	
Total		134	

**Gambar 3.** Kategorisasi Persepsi Pegawai Terkait Kepemimpinan Transformasional Bupati Pohuwato

Gambar 3 merupakan data persepsi pegawai terkait gaya kepemimpinan transformasional Bupati. Hasil penelitian ini menunjukkan 53% pegawai menganggap kepemimpinan transformasional Bupati berkategori sangat tinggi dan 47% pegawai menganggap kepemimpinan transformasional Bupati berkategori tinggi. Data ini menegaskan bahwa secara umum gaya kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berkategori tinggi dan sangat tinggi yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan Bupati telah berjalan dengan sangat baik.

Gaya kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo secara umum dapat dicermati berdasarkan aspek: (1) *inspiration motivation*, (2). *charisma*, (3). *individualized consideration* dan (4) *intellectual stimulation*. Distribusi frekuensi empat aspek/dimensi tersebut masing-masing dibedakan menjadi empat kategori dan secara visual disajikan dalam diagram batang berikut.



**Grafik 1.** Distribusi Frekuensi Persepsi Pegawai Terkait Kepemimpinan Transformasional Bupati Pohuwato

Grafik 1 menunjukkan distribusi frekuensi persepsi pegawai terkait kepemimpinan transformasional pada aspek *inspiration motivation*, *charisma*, *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Bupati Pohuwato pada aspek *inspiration motivation* memiliki persentase paling tinggi kemudian *charisma*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*

## 2. Gaya kepemimpinan Transformasional

Persepsi pegawai terkait gaya kepemimpinan transaksional Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo diperoleh melalui kuisisioner gaya kepemimpinan transaksional sebanyak 23 item pernyataan. Skor minimal per butir 1 dan skor maksimal 4 (empat alternatif jawaban). Secara teoritis diperoleh rentang skor 23 sampai dengan 92 dengan rerata kriteria (mean ideal) 57,5 dan simpangan deviasi ideal sebesar 11,5. Secara empiris diperoleh rentang skor antara 42 sampai dengan 82, nilai rerata (*mean*) sebesar 57,94; median sebesar 58,00; modus 61 dan standar deviasi 7. 473. Data ini menunjukkan bahwa nilai rerata secara empiris lebih besar daripada secara teoritis yang berarti Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan Pembangunan di Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo sering memperlihatkan gaya kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya, dengan menggunakan kategorisasi penilaian Saifuddin Azwar (2014: 147) disusun klasifikasi skor persepsi pegawai terhadap sikap kepemimpinan transaksional yang ditunjukkan oleh Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo sebagai berikut.

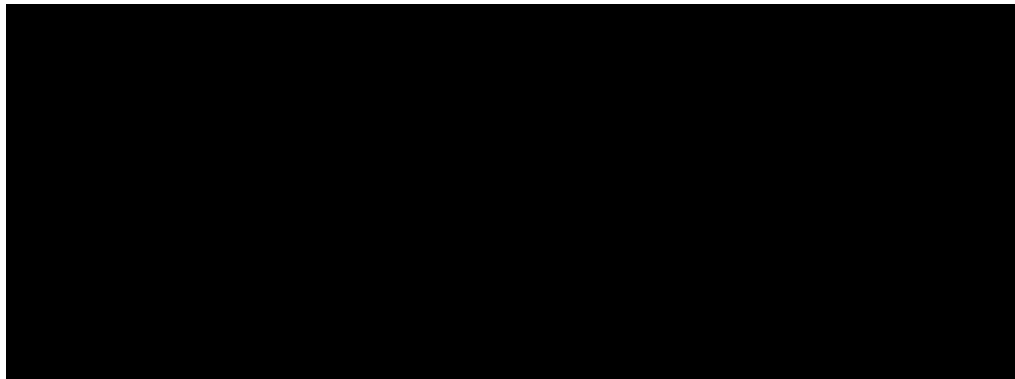
Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transaksional			
Rentang skor	Kategori	Frekuensi	
23 -40	Sangat rendah	0	
41 – 57	Rendah	64	
58 – 74	Tinggi	67	
75 – 92	Sangat tinggi	3	
Total		134	

**Grafik 4.** Kategorisasi Persepsi Pegawai Terkait Kepemimpinan Transaksional Bupati Pohuwato

Grafik 4 merupakan data persepsi pegawai terkait gaya kepemimpinan transaksional Bupati. Data tersebut menunjukkan bahwa 48% pegawai menganggap kepemimpinan transaksional Bupati berkategori rendah, 50% pegawai menganggap kepemimpinan transaksional Bupati berkategori tinggi dan 2% pegawai menganggap kepemimpinan transaksional Bupati berkategori sangat tinggi. Data ini menegaskan bahwa secara umum gaya kepemimpinan transaksional Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo berkategori tinggi. Namun demikian, masih terdapat persentase yang termasuk dalam kategori sangat tinggi dan rendah.

Gaya kepemimpinan transaksional Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo secara umum dapat dicermati berdasarkan aspek (1) *contingen reward*, (2) *laissez-faire*, (3) *active management by Exception* dan (4) *passive management by Exception*. Distribusi frekuensi empat aspek

tersebut masing-masing dibedakan menjadi empat kategori dan secara visual disajikan dalam diagram batang berikut.



**Grafik 2.** Distribusi Frekuensi Persepsi Pegawai Terkait Aspek Kepemimpinan Transaksional Bupati Pohuwato

Grafik 2 menunjukkan distribusi frekuensi persepsi pegawai terkait kepemimpinan transformasional pada aspek *contingen reward*, *laissez-faire*, *active management by exception* dan *passive management by Exception*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional Bupati Pohuwato pada aspek *passive management by Exception* dengan persentase paling tinggi

### 3. Kinerja Bupati

Persepsi pegawai terkait Kinerja Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Propinsi Gorontalo diperoleh melalui kuisioner Kinerja Bupati sebanyak 21 item pernyataan. Skor minimal per butir 1 dan skor maksimal 4 (empat alternatif jawaban). Secara teoritis diperoleh rentang skor 21 sampai dengan 84 dengan rerata kriteria (mean ideal) 52,2 dan simpangan deviasi ideal sebesar 10,5. Secara empiris diperoleh rentang skor antara 26 sampai dengan 84, nilai rerata (*mean*) sebesar 71,16; median sebesar 73,00; modus 78 dan standar deviasi 10,092. Data ini menunjukkan bahwa nilai rerata secara empiris lebih besar daripada secara teoritis yang berarti Kinerja Bupati yang ditunjukkan Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berjalan dengan baik.

Selanjutnya, dengan menggunakan kategorisasi penilaian Saifuddin Azwar (2014: 147) disusun klasifikasi skor persepsi pegawai terhadap Kinerja Bupati yang ditunjukkan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo sebagai berikut.

Kategorisasi skor kinerja Bupati		
Rentang skor	Kategori	Frekuensi
21–36	Sangat rendah	2
37– 52	Rendah	4
53–68	Tinggi	47
69–84	Sangat tinggi	81
Total		134

**Gambar 5 .**Kategorisasi Persepsi Pegawai Terkait

### Kinerja Bupati Pohuwato

Grafik 5 merupakan data persepsi pegawai terkait Kinerja Bupati. Data tersebut menunjukkan bahwa 2% pegawai menganggap Kinerja Bupati berkategori sangat rendah, 3% pegawai menganggap Kinerja Bupati berkategori rendah, 35% pegawai menganggap Kinerja Bupati berkategori tinggi dan 60% pegawai menganggap Kinerja Bupati berkategori sangat tinggi. Data ini menegaskan bahwa secara umum Kinerja Bupati Pohuwato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan berkategori sangat tinggi dan tinggi. Namun demikian, masih terdapat persentase yang termasuk dalam kategori rendah dan sangat rendah.

Kinerja Bupati Bupati Pohuwato dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan secara umum dapat dicermati berdasarkan aspek (1) input, (2) proses dan (3) output. Distribusi frekuensi tiga aspek tersebut masing-masing dibedakan menjadi empat kategori dan secara visual disajikan dalam diagram batang berikut.



**Grafik 3.** Distribusi Frekuensi Persepsi Pegawai Terkait Aspek Kinerja Bupati Pohuwato

Grafik 3 menunjukkan distribusi frekuensi persepsi pegawai terkait Kinerja Bupati Pohuwato pada aspek input, proses dan output. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Bupati Pohuwato pada aspek input memiliki persentase paling tinggi kemudian output dan proses.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian yang dilakukan di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo diperoleh temuan terkait gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan kinerja Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan. Berdasarkan temuan hasil-hasil penelitian yang diperoleh, dapat dibahas sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut.

#### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Terkait kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual untuk memahami pengaruh yang luar biasa dan beragam yang mungkin dimiliki pemimpin transformasional terhadap karyawan (Kark, & Shamir, 2013: 77). Kark & Shamir lebih lanjut menegaskan bahwa pemimpin transformasional dapat

mempengaruhi dua tingkat konsep diri pegawai meliputi relasional dan kolektifitas sehingga membina hubungan pribadi dengan pemimpin dan hubungan sosial dengan unit organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berkategori sangat tinggi. Data hasil analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa tingginya persepsi pegawai terkait persentase gaya kepemimpinan transformatif Bupati tidak terlepas dari sikap dan perilaku yang ditunjukkan dalam menjalankan roda pemerintahan. Temua ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo telah berjalan dengan sangat baik.

Tingginya persentase gaya kepemimpinan transformasional Bupati Pohuwato tidak terlepas dari sikap dan perilaku yang ditunjukkan khususnya pada aspek *inspiration motivation*, *charisma*, *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* dalam menjalankan roda pemerintahan di Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo. Gaya kepemimpinan transformasional Bupati Pohuwato Secara umum dapat dicermati berdasarkan temuan aspek *inspiration motivation*, *charisma*, *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*.

Gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo mencerminkan sebagai pemimpin yang komunikatif. Pernyataan tersebut dapat dilihat pada interaksi yang terjadi antara Bupati dengan bawahannya dan sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Bupati Pohuwato menjadi pemimpin yang efektif dilihat dari hubungan atasan dan bawahan, tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi serta komunikasi yang dilakukan yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal.

Seorang pemimpin tidak akan bisa dihindarkan dari proses komunikasi. Apa yang diinginkan seorang pemimpin harus dikomunikasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau kelompok, bisa dicapai dengan kerja sama yang lebih baik. Bupati Pohuwato dalam melakukan komunikasi sadar dan menguasai berbagai nuansa dalam pesan yang dikirimkan dalam upaya menjalankan pemerintahan dan pembangunan. Bupati Pohuwato mampu komunikasi secara efektif pada seluruh lapisan masyarakat.

Temuan ini didukung hasil wawancara yang dilakukan pada IS, SWB, HN, GT, RT, TP, LB dan JN yang mengatakan bahwa dalam menjalankan kepemimpinan, Bupati selalu memberikan arahan dan petunjuk kepada seluruh SOPD, melibatkan seluruh unsur maupun stakeholder yang ada serta dengan masyarakat. Lebih lanjut HK mengatakan bahwa Bupati selalu mempertimbangkan usulan-usulan yang disampaikan oleh masing-masing OPD dimana usulan-usulan tersebut dikawal dengan regulasi yang ada. FL mengatakan bahwa Bupati mau berbaur dengan semua SOPD baik terkait dengan tugas maupun diluar kedinasan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Bupati sebagai pemimpin yang komunikatif dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Bupati dalam menjalankan kepemimpinan senantiasa menunjukkan sebagai pemimpin yang transformatif dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan. Bupati Pohuwato lebih dominan menggunakan gaya *inspiration motivation* dalam menjalankan pemerintahan. Dari dimensi *inspiration motivation* sangat dipengaruhi oleh tingginya item perencanaan bersama bawahan, sementara tingginya dimensi *charisma* dipengaruhi oleh keyakinan diri akan perubahan. Disamping itu, gaya kepemimpinan transformasional masih perlu

perbaikan dari sisi individualized consideration terutama dalam hal pendelegasian wewenang dan komunikasi dengan bawahan.

Bupati Pohuwato sebagai pemimpin kharismatik yang sangat memasyarakat, dekat dengan masyarakat, menghargai semua kalangan, mengedepankan sifat kekeluargaan, peduli dan mau menerima saran ide serta masukan dari staff maupun OPD. Lebih lanjut sifat kharismatik Bupati ditunjukkan dengan kesediaan selalu terbuka untuk bekerja sama dengan unsur pimpinan maupun stakeholder yang ada di daerah.

Selain sikap kharismatik, Bupati Pohuwato adalah seorang pemimpin yang komunikatif dengan seluruh lapisan masyarakat, selalu mengayomi bawahan, sangat mengedepankan kearifan lokal serta menjunjung tinggi nilai-nilai budaya lokal masyarakat Gorontalo. didasari pada aturan formal yang berlaku juga inspirasi yang diwujudkan dalam kehidupan masyarakat Gorontalo berupa 4 H yaitu; (1) haluya (saling mengajak untuk berkumpul); (2) heluma (Bermusyawarah untuk mufakat); (3) hulung (Bergotong royong) dan (4) hileiya (Tolong menolong). Nilai-nilai tersebut telah terpatrit dalam warisan leluhur masyarakat Gorontalo ditandai dengan semboyan “ Adat Bersendikan Syara, Syara Bersendikan Kita Bullah”. Nilai-nilai tersebut dimiliki dan diimplementasikan Bupati Pohuwato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di kabupaten Pohuwato.

Fenomena tersebut menunjukkan keunikan sosok kepemimpinan transformasional Bupati Pohuwato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa selain sosok pemimpin transformasional, sekaligus sebagai “Bapak Rakyat Dari Masyarakat Kab. Pohuwato” berdasarkan kepedulian dan kedekatan sosok Bupati dengan rakyat Pohuwato.

Fairhurst & Connaughton (2014) menyebutkan bahwa (1) pemimpin komunikatif bersifat transaksional dan berpusat pada makna, (2) pemimpin (komunikasi) adalah relasional, baik pemimpin-sentris maupun pengikut-sentris, (3) Tindakan pengorganisasian yang berpengaruh adalah media dan hasil dari pemimpin komunikatif, (4) pemimpin komunikatif secara inheren berbasis kekuasaan, sebuah situs kontroversi tentang sifat kepemimpinan, (5) pemimpin komunikatif adalah fenomena global yang beragam dan (6) pemimpin komunikatif hidup dengan potensi reflektivitas, akuntabilitas moral dan berubah.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional sebagai reward kontingen yang menjelaskan sejauh mana transaksi yang efektif dan pertukaran diatur antara pemimpin dan pengikut (Lai, 2011). Kepemimpinan transaksional berpusat pada kepemimpinan pertukaran follower (Riaz & Haider, 2010), Kepemimpinan transaksional terjadi melalui pertukaran antara pemimpin dan pengikut di mana penghargaan dan insentif yang ditawarkan dalam pertukaran untuk usaha dan kepatuhan (Nikezic, Doljanica, & Bataveljic, 2013). Pegawai atau bawahan bekerja sesuai dengan kehendak dan arahan pemimpin. Dasar pegawai atau bawahan bekerja adalah reward yang bisa negatif seperti tindakan hukuman, jika pengikut gagal mematuhi atau dapat menjadi positif seperti pujian dan pengakuan, jika bawahan mematuhi maksud dan arah diselesaikan oleh pemimpin dan mencapai tujuan tertentu.

Temuan penelitian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional Bupati berkategori tinggi. Data hasil analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa tingginya persepsi pegawai terkait persentase gaya kepemimpinan transaksional Bupati tidak lepas dari sikap dan perilaku yang ditunjukkan dalam menjalankan roda pemerintahan. Data ini menunjukkan bahwa Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi. Hasil analisis tersebut

menegaskan bahwa Bupati memiliki gaya kepemimpinan yang transaksional lebih dominan dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo.

Gaya kepemimpinan transaksional Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo secara umum dapat dicermati berdasarkan temuan aspek *contingen reward*, *laissez-faire*, *active management by exception* dan *passive management by exception*. Gaya kepemimpinan transaksional diperoleh melalui hukuman, ancaman, tuntutan, perintah, aturan, dan peraturan. Perilaku kepemimpinan transaksional berhubungan negatif dengan peran dan upaya ekstra karyawan (Schuh, Zhang & Tian, 2013). Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mampu mendisiplinkan pegawai melalui pemberian hukuman atau hadiah. Pendapat ini sejalan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang dilakukan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai. Kepala daerah yang mampu menerapkan aspek kepemimpinan tersebut dengan baik dan terjamin keberlangsungannya dalam menjalankan roda organisasi maka akan memperoleh hasil yang maksimal bagi kemajuan pemerintahan dan pembangunan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Bupati Pohuwato sebagai pemimpin transaksional yang proporsional.

Gaya kepemimpinan transaksional yang ditunjukkan Bupati sangat proporsional seperti selalu ada koordinasi antara bawahan maupun pimpinan, melibatkan seluruh unsur maupun stakeholder yang ada dan selalu memberikan arahan maupun petunjuk dalam kepemimpinan, mau menerima saran dalam setiap pertemuan, pemimpin yang familier, penuh kekeluargaan. Sikap proporsional yang ditunjukkan sesuai prosedur yang ada, yang tegas, tapi penuh kebijakan, dalam artian tegas pada aturan tetapi bijak dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transaksional yang dilakukan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa Bupati Pohuwato sebagai pemimpin transaksional yang proporsional

### 3. Kinerja Bupati

Kinerja Bupati dapat diartikan sebagai Grafik mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi (Widodo, 2000). Kinerja Bupati pada pelayanan publik merupakan hasil dari kegiatan yang telah dilakukan secara terencana. Kinerja Bupati ditinjau dari pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik (Zeithaml, Parasuraman, dan Berry 1990). Penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari aspek fisik pelayanan yang diberikan. Kinerja Bupati Pohuwato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan secara umum dapat dicermati berdasarkan temuan aspek input, proses dan output. Setiap aspek kepemimpinan transformasional memiliki indikator penyusunan variabel yang dibahas secara rinci sebagai berikut.

Temuan penelitian dari hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Bupati Pohuwato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan berkategori sangat tinggi. Pernyataan tersebut didukung temuan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa tingginya persepsi pegawai terkait persentase Kinerja Bupati tidak lepas dari Kinerja Bupati dan perilaku yang ditunjukkan dalam menjalankan roda pemerintahan. Namun demikian, masih terdapat persentase yang termasuk dalam kategori rendah dan sangat rendah.

Tingginya persentase kinerja Bupati tidak terlepas dari kemampuan Bupati dalam mewujudkan visi dan misi serta Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJM) Kabupaten Pohuwato Tahun 2016-2021. Kinerja

Bupati Pohuwato dapat dilihat dari capaian yang ditunjukkan khususnya terkait pengelolaan pemerintahan daerah melalui pendekatan penyempurnaan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik dan memaksimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi. Kinerja Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo secara umum dapat dicermati berdasarkan temuan aspek input, proses dan output.

Penjelasan di atas menunjukkan arah perjalanan pembangunan Indonesia khususnya Pemerintah Kabupaten Pohuwato yang telah menciptakan berbagai pembaharuan-pembaharuan untuk terus menuju ke kesejahteraan rakyat. Setiap tindakan pembangunan secara langsung atau tidak langsung dilaksanakan demi meningkatkan kecerdasan dan kemakmuran rakyat banyak. Khususnya dalam meningkatkan perekonomian Indonesia yang lebih baik.

Ruang lingkup perencanaan pembangunan baik secara nasional maupun daerah meliputi a). rencana pembangunan jangka panjang (RPJP), b). rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) dan c). rencana pembangunan tahunan (Undang-Undang No. 25 Tahun 2004). Capaian perencanaan pembangunan Pemerintah Kabupaten Pohuwato menunjukkan bahwa Bupati Pohuwato telah menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Capaian tersebut telah mengarah pada penguatan pelaksanaan yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan pembangunan nasional khususnya Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun Anggaran 2016 untuk melaksanakan program dan kegiatan yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2016-2021 yang meliputi 24 Urusan Wajib (6 pelayanan dasar dan 18 Non Pelayanan Dasar ) dan 8 urusan pilihan.

Berdasarkan Rencana Strategis (RENSTRA) dan Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) Kabupaten Pohuwato pada tahun 2016 (data terlampir pada lampiran), kinerja Bupati Pohuwato mengalami peningkatan pada urusan wajib.

Bidang pendidikan khususnya pada angka Partisipasi Kasar (APK), Angka Partisipasi Murni (APM) serta jumlah guru bermutu dan berkualitas. Program Pemerintah Kabupaten Pohuwato menunjukkan capaian yang telah melampaui target (data terlampir). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pada bidang pendidikan mengalami peningkatan.

Pada bidang kesehatan capaian penurunan presentase balita gizi buruk, kesesuaian rasio perawat terhadap tempat tidur, semua Rumah Sakit terakreditasi dan mampu merealisasikan unit layanan TB Paru serta unit layanan PONEK. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pada bidang kesehatan, Pemerintahan Kabupaten Pohuwato telah berjalan sangat efektif.

Pada pekerjaan umum tersedianya kawasan pemukiman, produksi dan sentra ekonomi yang memiliki akses dan jembatan, tersedianya akses air minum yang aman, jalan yang menghubungkan pusat-pusat kegiatan dan Jaringan Irigasi; Pada perumahan rakyat dan pemukiman terjadi peningkatan jumlah rumah layak huni baru dan perbaikan rumah layak huni. Capaian kinerja Pemerintahan Kabupaten Pohuwato menunjukkan bahwa pada bidang Pekerjaan Umum telah mampu memberi sumbangsih yang mudahkan masyarakat dalam beraktifitas serta peningkatan jumlah rumah layak huni.

Pada aspek ketentraman, ketertiban umum dan Linmas terciptanya pemeliharaan kamtrantibmas dan pencegahan tindak kriminal dengan kegiatan pengawasan dan evaluasi, penurunan penyakit masyarakat dan keamanan dan ketertiban. Kondisi tersebut menjadikan Pemerintah Kabupaten Pohuwato dalam memberikan kepastian hukum dan kenyamanan bagi masyarakat dalam beraktifitas.

Pada kependudukan dan catatan sipil meliputi realisasi dan pencapaian pada pencapaian rasio penduduk ber KTP yang meningkat dan administrasi kependudukan secara online yang telah mencapai 83 persen serta pada bidang komunikasi dan informatika menunjukkan bahwa target tiap daerah yang memiliki jaringan komunikasi telah



mencapai 100 persen. Pemerintah Kabupaten Pohnuato juga telah menghasilkan terobosan berupa aplikasi E-Performance yang digunakan untuk mengukur kinerja nilai jabatan dan salary dengan standar 300 menit sehari. Kondisi tersebut menunjukkan capaian kinerja dari pemerintah Kabupaten Pohnuato dalam memberikan pelayanan yang efektif berbasis IT.

Uraian di atas menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Pohnuato telah mampu menjalankan urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren, dan urusan pemerintahan umum (Undang Undang Nomor 23 tahun 2014). Pembagian urusan pemerintahan konkuren antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi serta Daerah kabupaten/kota khususnya Pemerintah Kabupaten Pohnuato didasarkan pada prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan eksternalitas, serta kepentingan strategis nasional.

Lebih lanjut, capaian Kinerja Bupati selama dua tahun terakhir menorehkan berbagai prestasi yakni penghargaan opini WTP atas pemeriksaan laporan keuangan pemerintah daerah dari BPK; penghargaan dari Menteri keuangan atas keberhasilan menyusun dan menyajikan laporan keuangan; penghargaan dari Menteri Kesehatan sebagai Kabupaten sehat; Penghargaan dari PGRI atas dedikasi Bupati terhadap pendidikan dan penghargaan dari Kementerian Dalam Negeri atas capaian Kinerja bintang tiga dalam menyelenggarakan pemerintahan. Capaian yang diraih Bupati Pohnuato dalam menjalankan pemerintahan merupakan prestasi yang membanggakan. Peningkatan capaian Kinerja Bupati sangat signifikan dari tahun ke tahun. Kinerja yang ditunjukkan Bupati berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Semua program ini dikemas dalam program “Gema Panua” dan Perumahan Komunal”. Kegiatan ini sangat bermanfaat juga mampu mengoptimalkan pelayanan administrasi dan program, sekaligus menjadi ajang silaturahmi langsung antara masyarakat, Pemerintah Desa, Kecamatan serta para pimpinan OPD dan Pejabat Pemerintah Pohnuato.

#### 4. Novelty

Sikap yang komunikatif yang ditunjukkan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Pohnuato Provinsi Gorontalo dapat dilihat pada interaksi yang terjadi antara Bupati dengan bawahannya dan sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Bupati Pohnuato menjadi pemimpin yang efektif dilihat dari hubungan atasan dan bawahan, tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi serta komunikasi yang dilakukan yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal.

Bupati Pohnuato adalah seorang pemimpin yang komunikatif dengan seluruh lapisan masyarakat, selalu mengayomi bawahan, sangat mengedepankan kearifan lokal serta menjunjung tinggi nilai-nilai budaya lokal masyarakat Gorontalo yang berdasarkan pada aturan formal yang berlaku serta inspirasi yang diwujudkan dalam kehidupan masyarakat Gorontalo berupa 4 H yaitu; (1) haluya (saling mengajak untuk berkumpul); (2) heluma (bermusyawarah untuk mufakat); (3) hulung (Bergotong royong) dan (4) hileiya (tolong menolong). Nilai-nilai tersebut telah terpatut dalam warisan leluhur masyarakat Gorontalo ditandai dengan semboyan “Adat Bersendikan Syara, Syara Bersendikan Kita Bullah”. Nilai-nilai tersebut dimiliki dan diimplementasikan Bupati Pohnuato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di kabupaten Pohnuato.

Temuan ini didukung hasil wawancara yang dilakukan pada IS, SWB, HN, GT, RT, TP, LB dan JN yang mengatakan bahwa dalam menjalankan kepemimpinan, Bupati selalu memberikan arahan dan petunjuk kepada seluruh SOPD, melibatkan seluruh unsur maupun stakeholder yang ada serta dengan masyarakat. Lebih lanjut HK mengatakan bahwa Bupati selalu mempertimbangkan usulan-usulan yang disampaikan oleh masing-masing OPD dimana usulan-usulan tersebut dikawal dengan regulasi yang ada. FL mengatakan bahwa Bupati mau berbaur dengan semua SOPD baik terkait dengan tugas

maupun diluar kedinasan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Bupati sebagai pemimpin yang komunikatif dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan. Kepemimpinan komunikatif mendasari nilai mutu manajemen terkait partisipasi semua orang dan komitmen kepemimpinan (Backstrom, Ingelsson, & Johansson, 2013)

Komunikasi lebih dari sekadar alat atau strategi kepemimpinan namun sebagai orientasi, pandangan dunia, cara memahami kepemimpinan yang berfokus lebih luas pada proses pengaruh sosial itu sendiri meliputi komunikasi intrapribadi, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, komunikasi organisasi dan komunikasi massa (Ruben, & Gigliotti, 2016; Littlejohn, 2001).

Pemimpinan komunikatif bersifat transmissional dan berpusat pada makna, pemimpin (komunikasi) adalah relasional, baik pemimpin-sentris maupun pengikut-sentris, tindakan pengorganisasian yang berpengaruh adalah media dan hasil dari kepemimpinan komunikatif, kepemimpinan komunikatif secara inheren berbasis kekuasaan, sebuah situs kontroversi tentang sifat kepemimpinan, kepemimpinan komunikatif adalah fenomena global yang beragam dan kepemimpinan komunikatif hidup dengan potensi reflektivitas, akuntabilitas moral dan berubah (Fairhurst & Connaughton, 2014)

Fenomena tersebut menunjukan keunikan sosok kepemimpinan transformasional Bupati Pohnuato dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa selain sosok pemimpin transformasional, sekaligus sebagai “Bapak Rakyat Dari Masyarakat Kab. Pohnuato” berdasarkan kepedulian dan kedekatan sosok Bupati dengan rakyat Pohnuato.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya tipe kepemimpinan yang saling melengkapi untuk meningkatkan kepuasan, komitmen, dan keefektifan organisasi (Bass, 2000: 18). Lebih lanjut Bass menyebutkan bahwa aspek yang penting pada gaya kepemimpinan transformasional meliputi *inspiration motivation*, *charisma*, *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* sedangkan kepemimpinan transaksional meliputi *contingent reward*, *laissez-faire*, *active management by exception* dan *passive management by exception*. Kepala daerah yang mampu menerapkan aspek kepemimpinan tersebut dengan baik dan terjamin keberlangsungannya dalam menjalankan roda organisasi maka akan memperoleh hasil yang maksimal bagi kemajuan pemerintahan dan pembangunan.

Gaya kepemimpinan transaksional yang ditunjukkan Bupati sangat proporsional karena selalu didasari pada koordinasi antara bawahan maupun pimpinan, melibatkan seluruh unsur maupun *stakeholder* yang ada dan selalu memberikan arahan maupun petunjuk dalam kepemimpinan, mau menerima saran dalam setiap pertemuan, pemimpin yang familier, penuh kekeluargaan. Sikap proporsional yang ditunjukkan sesuai prosedur yang ada, yang tegas, tapi penuh kebijakan, dalam artian tegas pada aturan tetapi bijak dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transaksional yang dilakukan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Pohnuato di Provinsi Gorontalo yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa Bupati Pohnuato sebagai pemimpin transaksional yang proporsional.

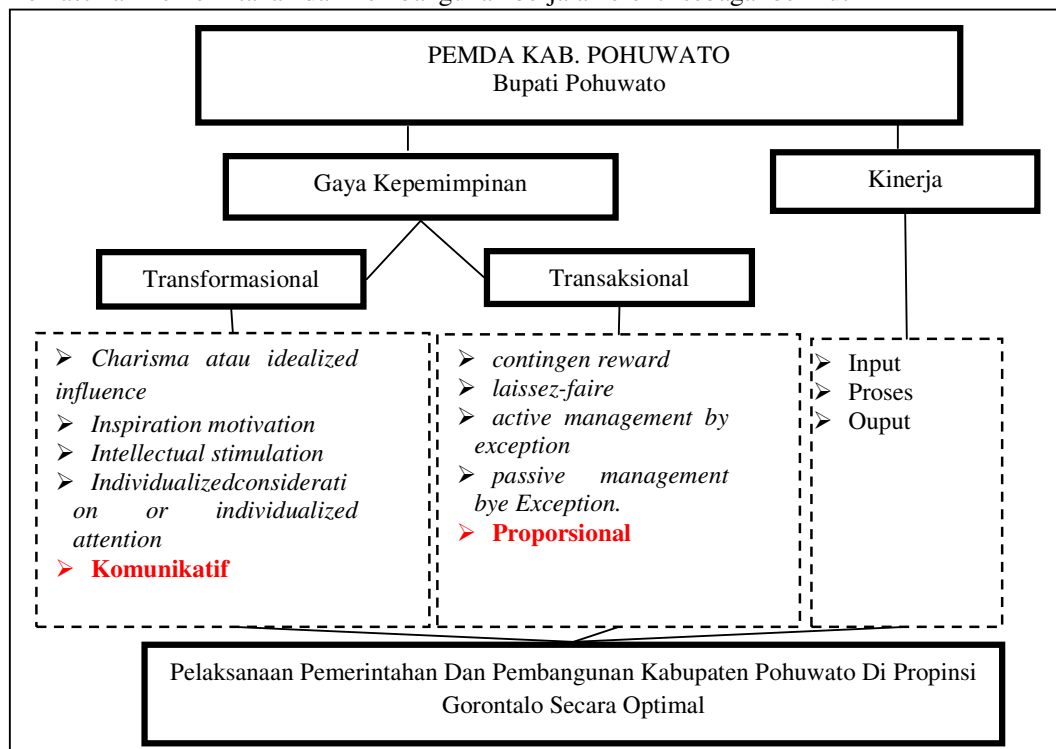
Temuan lain pada Grafik 5.7 menginformasikan bahwa tingginya persentase kinerja tidak terlepas dari kemampuan Bupati dalam mewujudkan visi misi baik dari segi input, proses dan output Pemerintah Kabupaten Pohnuato. Lebih lanjut, variabel Kinerja Bupati dipengaruhi oleh tiga dimensi, namun dimensi input memberikan pengaruh lebih besar, seperti mengutamakan ketelitian dalam melakukan pekerjaan. Disamping itu, Kinerja Bupati masih memerlukan perbaikan dimensi output seperti penyelesaian tugas sesuai batas waktu dan pelaksanaan K3.

Namun demikian, hasil penelitian terkait Kinerja Bupati Kabupaten Pohnuato Provinsi Gorontalo dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menunjukkan

capaian yang sangat baik khususya pada pelaksanaan urusan konruen yang bersifat wajib meliputi pelayanan dasar dan pelayanan dan non dasar. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas Kinerja Bupati Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo dapat dilihat dan diukur melalui dimensi input, proses dan output.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan Pemeritahan dan Pembangunan berjalan efektif yaitu dengan menampilkan gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi *inspiration motivation*, *charisma*, *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*. Selain itu, Bupati Pohuwato juga menggunakan gaya kepemimpinan transaksioanal yang meliputi *contingen reward*, *laissez-faire*, *active management by exception* dan *passive management by exception* dan gaya kepemimpinan komunikatif. Lebih lanjut, Bupati Pohuwato dalam mencapai Kinerja merujuk pada aspek input, proses dan output.

Secara visual model strategi Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo dalam memastikan Pemerintahan dan Pembangunan berjalan efektif sebagai berikut



(Gretty S. Saleh, 2018)

**Gambar 6. Protipe Model Strategi Pemeritahan Kabupaten Pohuwato yang optimal**

Gambar 6 menunjukkan prortipe model strategi Pemerintaha Kabupaten Pohuwato. Secara tegas novelty penelitian ini berhasil mengevolusi teori kepemimpinan Bass dengan memasukkan/mengelaborasi kearifan lokal dan nilai-nilai budaya lokal Gorontalo yang diistilahkan 4H. Kondisi tersebut berimplikasi pada praktek yang ditunjuka oleh Bupati Pohuwato sehingga mampu mengoptimalkan kinerja pegawai pada linkup Pemerintahan Kabupaten Pohuwato.

Bertolak dari keseluruhan uraian hasil dan temuan penelitian terkait analisis gaya kepemimpinan serta kinerja Bupati tersebut di atas, terungkapkan proposisi mayor dan minor yang dilahirkan dari hasil analisis dan temuan penelitian ini sebagai berikut:

Mayor	:Pemerintahan dan pembangunan akan terwujud secara signifikan apabila didasari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta pencapaian Kinerja.
Minor	:Kepemimpinan Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo akan terwujud secara efektif dan efisien apabila didasari:(a) gaya kepemimpinan transformasional meliputi <i>inspiration motivation, charisma, individualized consideration</i> dan <i>intellectual stimulation</i> dan komunikatif (b) gaya kepemimpinan transaksional meliputi <i>contingen reward, laissez-faire, active management by exception</i> dan <i>passive management by exception</i> serta proporsional dan (c) pencapaian kinerja yang meliputi input, proses dan output.

## BAB VI PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini adalah.

1. Gaya kepemimpinan transformasional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berkategori sangat tinggi atau sangat baik. Tinggi atau baiknya gaya kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh dimensi *inspiration motivation*, dalam hal perencanaan dengan bawahan dan dimensi kharismatik mengenai keyakinan diri akan perubahan.
2. Gaya kepemimpinan transaksional Bupati dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berkategori berkategori tinggi atau baik. Tinggi atau baiknya gaya kepemimpinan transaksional sangat dipengaruhi oleh dimensi *passive management by exception* seperti penerapan bimbingan dan pengarahan. Rendahnya gaya kepemimpinan transaksional sangat dipengaruhi oleh dimensi *laizes fairez* dalam hal kurangnya partisipasi dalam pelaksanaan tugas dan dimensi *contingen reward* mengenai penciptaan disharmoni.
3. Kinerja Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan Pembangunan daerah Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo berkategori sangat tinggi atau sangat baik. Tinggi atau baiknya Kinerja Bupati sangat dipengaruhi oleh tiga dimensi, namun dimensi input terutama ketelitian dalam melakukan pekerjaan adalah yang memberikan pengaruh lebih besar terhadap Kinerja. Meskipun demikian, Kinerja Bupati perlu meningkatkan output kinerjanya terutama dalam hal penyelesaian tugas sesuai batas waktu dan pelaksanaan K3.
4. Sangat penting pemerintah daerah menerapkan model strategi pemerintahan dalam memastikan pemerintahan dan pembangunan berjalan efektif yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara efektif serta pencapaian kinerja secara optimal

### B. Implikasi

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan kesimpulan di atas maka dapat dikemukakan implikasi pada penelitian ini yaitu.

1. Dalam mewujudkan pemerintahan dan pembangunan sangat penting memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan. Kepemimpinan Bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan akan terwujud secara efektif dan efisien apabila didasari: pada aspek *inspiration motivation, charisma, individualized consideration*

dan *intellectual stimulation*. Gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan akan merangsang dan memberikan inspirasi (*transform*), menciptakan perubahan positif, menempatkan semangat dan energi ke dalam bekerja mengarah pada peningkatan kesadaran kepentingan bersama di antara pegawai dan juga memberi motivasi dalam mencapai tujuan kolektif.

2. Untuk memastikan berjalannya pemerintahan dan pembangunan pemimpin perlu memiliki sikap gaya kepemimpinan transaksional meliputi aspek *contingen reward*, *laissez-faire*, *active management by exception* dan *passive management by exception*. Gaya kepemimpinan transaksional sangat penting dimiliki pemimpin guna menekankan dan menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab yang diembannya. Guna memastikan bahwa pemerintahan dan Pembangunan daerah telah berjalan efektif maka sangat penting mengetahui pencapaian Kinerja yang meliputi input, proses dan output pemimpin dalam menjalankan organisasi meliputi input, proses dan output.
4. Model strategi yang cocok dalam memastikan pemerintahan dan pembangunan berjalan efektif yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara efektif serta pencapaian kinerja secara optimal.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka disampaikan beberapa saran teoritis dan praktis terkait hasil penelitian yaitu:

1. Saran teoritis
  - a. Sebagai pejabat publik dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan, Bupati sebaiknya menerapkan model kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam setiap pengambilan keputusan publik.
  - b. Harapan baru bagi setiap pejabat publik dalam melahirkan sebuah kebijakan publik agar senantiasa mengacu pada Kinerja untuk mewujudkan ending dari setiap pengambilan keputusan.
2. Saran Praktis
  - a. Bagi Bupati Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo agar mempertahankan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan. Hasil penelitian ini juga mengaharapkan kepada Bupati Pohuwato di Provinsi Gorontalo agar meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan yang masih rendah agar dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja.
  - b. Bagi pegawai di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo agar mempertahankan Kinerja dalam menjalankan pemerintahan dan Pembangunan. Selain itu diharapkan agar pegawai memperbaiki kinerja dengan baik dari aspek output, program kerja maupun target yang belum maksimal dalam menjalankan Pemerintahan dan Pembangunan daerah Kabupaten Pohuwato di Provinsi Gorontalo.
  - c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan Kinerja. Penelitian ini merekomendasikan adanya penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor penentu dari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi Kinerja dengan mengembangkan dimensi dan item, serta menaikkan tingkat analisis.

Makassar, November 2018

Gretty Syatriani Saleh

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Juriko, (2014), Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo. *Desertasi*, Pascasarjana Universitas Negeri Makassar.
- Argyris, Chris, 2001, *Leadership and Interpersonal Behavior*. Amacom, New York.
- Azwar, S (2014). *Penyusunan Skala Psikologi*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
- Boateng, C. (2012). Leadership Styles and Effectiveness of Principals of Vocational Technical Institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 128–134.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review Of Leadership Theory And Competency Framework Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. United Kingdom.
- Denhart, Janet V & R.B. Denhart. 2003. *The New Public Service Seering not Steering*, Amonk, New York. M.E Sharpe.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka Cipta
- Dwiyanto, A (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jogjakarta (Revisi): Gadjah Mada University Press.
- Endang M. (2014). *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35.
- Faraci, P., Lock, M., & Wheeler, R. (2013). assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the leadership Judgement indicator. *Psychology research and behavior management*, 6, 117.
- Flippo, Edwin.B. 1984. *Manajemen Personalia*. (Edisi keenam. Jilid I). Alih Bahasa Moh Masud. Jakarta: Erlangga.
- Hoyt, W Howard. 2006. *The Art of Leadership*”, In *Aspects of Modern Public Administration*, September. Pp. 123-138.
- Istijanto. (2009). *Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lai, A. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory Transformational-transactional leadership theory. *AHS Capstone Projects. Paper 17*. Opgehaal van [versi elektronik]
- LAN, 2004. *Akuntabilitas, dan Good Governace*, dipublikasi oleh Lembaga Administrasi Negara.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
- Nikezic, S., Doljanica, S., & Bataveljic, D. (2013). Charismatic And Transformational Leadership : Approaches For Effecting Change. *Annals Of the Oradea University*, (2 September), 179–187.
- Mangkunegara, A. P (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Delly, M. 2016. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Teori, Konsep, dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2007). Transformational Leadership : The Influence of Culture on the Leadership Behaviours of Expatriate Managers. *International Journal of Business and Information*, 2(2), 265–283.
- Mutahar, A. Y., Rasli, A., & Al-ghazali, B. M. (2015). Relationship of Transformational Leadership , Organizational Learning and Organizational Performance. In *International Journal of Economics and Financial Issues 2nd AFAP International Conference On Entrepreneurship And Business Management (AICEBM 2015)*, 10-11 January 2015, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia (Vol 5, bll 406–411).
- Muttaqin, M. I(2001). *Kepemimpinan*, Malang: Al Hafidz.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Pasolong, (2010). Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Pfiffner, J, M & Robert V. P. (2000). *Public Administration*. The Renald Press Company, New York.
- Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar. 2002. *Pedoman Penyusunan Tesis & Desertasi*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Rehman, S. U., Shareef, A., Mahmood, A., & Ishaque, A. (2012). Perceived Leadership Styles And Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(1), 616–626.
- Rivai, V & Mulyadi, D .(2009). *Kepemimpinan dan prilaku Organisasi*. Jakarta. Radjawali Press
- Robbins, S, P,. (2002). *Perilaku organisasi*. Alih Bahasa Halida dan Dewi Sartika. (Edisi kelima). Jakarta: Erlangga.
- RPJMN (*Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2004-2009*), 2005. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness Department of Foundation of Education. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197.
- Sedarmayanti. (2010). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung, Indonesia: PT. Refika Aditama.
- Senge, M. Peter. 2002. *Buku Peganagan Disiplin Kelima*. Terjemahan oleh Hari Suminto dan Lyndon Saputra. Jakarta: Interaksara.
- Shahab & Nisa, 2014Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5), 69–77.
- Setyaningdyah, E. (2013). The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee'sPerformance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(4), 140–153.
- Suarjaya, I, W & Akib H (2003). Gaya Kepemimpinan yang Terlupakan:Development a I Leadersh ip. Usawan FE UI. No. 11 pp 42-48
- Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. (2015). Transactional Or Transformational leadership : Which Works Best For Now? *International Journal of Industrial Management (IJIM)* ISSN, 2289–9286(June).
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and

- Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566–572.
- Terry G, R. (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen* Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoha Miftah. 2005. *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004. Tentang Sistem Pemerintahan Daerah. Jakarta: Menpan.
- Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan, sebagai penyempurnaan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Tentang Sistem Pemerintahan Daerah. Jakarta: Menpan.
- Undang Undang Nomor 25. Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).
- Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selecta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Edisi Revisi, Bandung: Fokusmedia.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(99), 285-305
- \_\_\_\_\_. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Leadership in Organizations, 7th edition*. Prentice Hall.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1365-1375.
- Zeithaml, Valare A. Parasuraman., A. and Berry, Leonard, L. 1990. *Delivering Quality Service*. The Tree Press: New York.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### A. KETERANGAN DIRI

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. Nama Lengkap             | : Gretty Syatriani Saleh, S.IP, M.Si  |
| 2. NIDN                     | : 0922116102  |
| 3. Tempat dan Tanggal Lahir | : Gorontalo, 22 November 1961   |
| 4. Jenis Kelamin            | : Perempuan   |
| 5. Agama                    | : Islam   |
| 6. Status Perkawinan        | : Kawin   |
| 7. Pekerjaan                | : Dosen Tetap Yayasan Universitas Gorontalo   |
| 8. Unit Kerja               | : FISIP Universitas Ichsan Gorontalo  |
| 9. Pangkat/Golongan         | : Lektor/III A  |
| 10. ALAMAT Rumah            | : Jl. Durian Blok D No 448 RT 002/RW 001<br>Kelurahan Tomulabutao Selatan Kec. Dungingi<br>Kota Gorontalo |
| 11. Alamat Kantor           | : Jl. Raden Saleh No 17 Kota Gorontalo  |
| 12. Alamat e-mail           | : <a href="mailto:grettsyatrianisaleh1@gmail.com">grettsyatrianisaleh1@gmail.com</a>                      |

### B. DATA KELUARGA

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1. Ayah         | : Alm. Syahrudin Saleh  |
| 2. Ibu          | : Hj. T.S. Nasaru, S.Pd   |
| 3. Suami        | : Ir. Hairudin Usman  |
| 4. Anak Kandung | :<br>1. Eka Indri Apriansi Usman, S.STP<br>2. Moh. Suharto Septian Usman. S.T<br>3. Rahmat Tricahyo Septian Usman<br>4. Iqbal Faturachman Usman H |
| 1. Menantu      | :<br>1. Mustapa Kemal Pangulu, S.STP<br>2. Enjelina D, Khali, S.KM<br>3. Sri Ayu Amanda Machmud   |
| 2. Cucu         | :<br>1. Shafa Rania Khumaira Pangulu<br>2. Anugerah Rafif Faeyza Pangulu<br>3. Moh. Dhafa Alfatih Usman<br>4. Moh. Januareza Gifhari Usman        |

### C. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Sekolah Dasar (SD) Negeri IV Kota Gorontalo Tahun 1974
2. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri II Kota Gorontalo Tahun 1977

3. Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri I Kota Gorontalo Tahun 1981
4. Strata Satu Universitas Ichsan Gorontalo Tahun 2007
5. Strata Dua Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2012
6. Mengikuti Program Pendidikan Doktor (S3 Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Negeri Makassar Tahun 2015 sampai dengan sekarang

#### **D. RIWAYAT PEKERJAAN**

1. Pembantu Dekan I Tahun 2012 s/d 2013
2. Pembantu Dekan II Tahun 2013 s/d 2015
3. Anggota Senat Unisan Tahun 2013 s/d 2015
4. Ketua Dharma Wanita PDAM “Tirta Maleo” Kabupaten Pohuwato Tahun 2014 sampai dengan sekarang
5. Anggota Bidang Pemberdayaan Dan Hubungan Antar Lembaga (Koalisi Kependudukan Kabupaten Pohuwato)

#### **E. KARYA ILMIAH**

1. Skripsi, Tesis dan Disertasi
  - a. Skripsi : Peranan Warga Keturunan Cina Dalam Pembangunan Politik Di Kota Gorontalo
  - b. Tesis : Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Penerapan Aparatur Dalam Jabatan Struktural Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato
  - c. Disertasi : Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Bupati Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo
2. Karya Ilmiah Yang Dipublikasi
  - a. Membangun Birokrasi Profesional Dalam Implementasi Kebijakan Penempatan Aparatur Dalam Jabatan Struktural Kabupaten Pohuwato, Ibnu Khaldun, ISSN. No. 1907-6916, Volume VII, Edisi 3 November Tahun 2012
  - b. Efektifitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan, Jurnal Pemikiran Administrasi Publik dan Bisnis, Sosial dan Politik, ISSN : 0854-1302 Volume VIII, No 1, Januari 2014
  - c. Efektifitas Program Kerja Kecamatan Duhia Daa Kabupaten Pohuwato, Tahun 2012-2013, Jurnal Pemikiran Administrasi Publik dan Bisnis, Sosial dan Politik, ISSN : 0854-1302, Volume VIII, No 2, Mei 2014
  - d. Implementasi Kebijakan e-KTP di Kantor Camat Popayato Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo, Jurnal Pemikiran Administrasi Publik dan Bisnis, Sosial Dan Politik, ISSN : 0854-1302, Volume IX, No 2, Januari 2015
  - e. Pelaksanaan Fungsi Anggaran Anggota DPRD Dalam Menyusun APBD Tahun Anggaran 2015 Di Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo, Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Amanah, ISSN : 2252-9705, Volume V, No I, April 2016
  - f. Leadership Style And Performance Analysis Over The Regent Of Pohuwato Distric, Gorontalo Province, Thomsons Reuters International Joint Conference on Science and Technology. Published on October 2018

## **F. KURSUS ATAU PELATIHAN YANG PERNAH DIKUTI**

1. Penataran/Pelatihan Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI), dilaksanakan oleh Kopertis Wilayah IX Makassar Tahun 2011
2. Penataran/Pelatihan Applied Approach (AA), dilaksanakan Oleh Kopertis Wilayah IX Makassar Tahun 2011
3. Pelatihan Penulisan Buku Ajar, dilaksanakan Oleh Kopertis Wilayah IX Makassar Tahun 2012
4. Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah, Dilaksanakan Oleh Kopertis Wilayah IX Makassar Tahun 2012
5. Peserta Seminar "Pendidikan Politik Dalam Upaya Meneguhkan Identitas Kebangsaan, Makassar Tahun 2011
6. Peserta Seminar Internasional "Metode Penelitian Sosial dan Permasalahannya, Makassar Tahun 2011
7. Peserta Kuliah Tamu & Bedah Buku "Surgasime Landasan Tata Dunia Baru, Karya Hagua" Makassar Tahun 2012
8. Peserta Seminar Nasional Urgensi Pendidikan Politik Bagi Masyarakat Di Kabupaten Pohuwato, Tahun 2012
9. Peserta Seminar "Penguatan Kelembagaan Pemerintah Desa Menuju Kemandirian Desa Kerjasama Pemerintah Daerah Kabupaten Pohuwato, Tahun 2013
10. Anggota TIM Pembentukan Dokumen Akreditasi Universitas Ichsan Gorontalo, Tahun 2014
11. Peserta "Sosialisasi Hak dan Kewajiban Perpajakan Bagi Dosen dan Staf Universitas Gorontalo, Tahun 2014
12. Peserta "Sosialisasi Empat Pilar MPR RI" di Unisan Tahun 2015
13. Peserta Seminar Nasional "Peningkatan Kompetensi Kaum Perempuan (*Capacity Building*), di Kabupaten Pohuwato Tahun 2015
14. Peserta Lokakarya "Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi Dalam Proses Sertifikasi Dosen", Unisan Tahun 2015
15. Peserta "Poverty Allevation: Basic Problem in Poverty Allevation Effort in Indonesia, Unisan Tahun 2015
16. Peserta Kuliah Umum Internasional "Penginderaan Jarak Jauh (Remote Sensing: Electronic Microwave Radar, Unisan Tahun 2015
17. Peserta Seminar Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) "Penataan Sistem Perekonomian Nasional Berbasis Demokrasi Pancasila" Unisan Tahun 2015
18. Tim Perumus Anggaran Dasar/Anggaran RT Musyawarah Nasional III IKASMANSA Gorontalo di Bandung Tahun 2016
19. Peserta Rakernas I DPP IKASMANSA Gorontalo Tahun 2016
20. Peserta Musyawarah Wilayah DPW IKASMANSA Gorontalo Tahun 2016

## **G. Penghargaan Dalam 5 Tahun Terakhir**

1. Mendapat Penghargaan Sebagai Dosen Profesional (SERDOS) oleh Kementerian Riset dan Teknologi, pada 30 November 2016.